



# ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ

# ՃԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅՈՒՆ



Աշխարհը վերափոխող ձեռնարկությունների  
ստեղծման և զարգացման ձեռնարկ



**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅՈՒՆ**  
**Աշխարհը վերափոխող ձեռնարկությունների**  
**ստեղծման և զարգացման ձեռնարկ**

Երևան, 2016թ.



Սույն ձեռնարկը մշակվել է ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) կողմից ֆինանսավորվող և «Սեյվ դը չիլդրեն ինթերնեշնլ» հայաստանյան ներկայացուցչության կողմից իրականացվող «Հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենսամակարդակի բարելավում՝ զբաղվածության խթանման միջոցով» (LIFE) ծրագրի շրջանակներում: Սույն ձեռնարկում արտահայտված տեսակետները կարող են չարտացոլել ԱՄՆ ՄԶԳ և ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:

Սույն ձեռնարկի հրատարակումը հնարավոր է դարձել Եվրոպական Միության աջակցությամբ իրականացվող «Մասնագիտական կրթություն և զբաղվածություն հաշմանդամություն ունեցող երիտասարդների համար» (SIVEE) ծրագրի շրջանակներում: Ձեռնարկի բովանդակության համար պատասխանատու է բացառապես «Սեյվ դը չիլդրեն ինթերնեշնլ» կազմակերպության հայաստանյան ներկայացուցչությունը, և այն որևէ կերպ չի կարող արտացոլել Եվրոպական Միության տեսակետները:

# Բովանդակություն

<a href="#">Ներածություն</a> .....	6
<a href="#">Նախաբան</a> .....	11
<a href="#">Գլուխ 1 - Ինչ է սոցիալական ձեռնարկատիրությունը</a> .....	12
<a href="#">Գլուխ 2 - Սոցիալական ձեռնարկատիրության առաքելությունը</a> .....	25
<a href="#">Գլուխ 3 - Սոցիալական ձեռնարկությունների տեսակները</a> .....	36
<a href="#">Գլուխ 5 - Սոցիալական ազդեցության գնահատումը</a> .....	62
<a href="#">Գլուխ 6 - Շուկայավարում և արտաքին հաղորդակցում</a> .....	68
<a href="#">Գլուխ 7 - Գործունեության մասշտաբների ընդլայնում</a> .....	79
<a href="#">Գլուխ 8 - Այլ սոցիալական ձեռնարկությունների քաղաժ դասերից բխող խորհուրդներ</a> .....	86
<a href="#">Վերջաբան</a> .....	91
<a href="#">ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. Լրացուցիչ օգտակար ռեսուրսներ՝ սոցիալական ձեռնարկատերերի համար</a> ...	92
<a href="#">Աղանց ռեսուրսներ</a> .....	92
<a href="#">Գրքեր</a> .....	93
<a href="#">ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. Սոցիալական ձեռնարկությունների համաշխարհային համակարգը</a> .....	97
<a href="#">Հիմնադրամներ ու աջակիցներ</a> .....	97
<a href="#">Ցանցեր</a> .....	98



## Ներածություն

Սույն ձեռնարկը մշակվել է «Սեյվ դը չիլդրեն ինթերնեշնլ» հայաստանյան ներկայացուցչության (այսուհետև՝ «Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպություն) կողմից՝ «Հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենսամակարդակի բարելավում՝ զբաղվածության խթանման միջոցով» (այսուհետև՝ «LIFE») ծրագրի շրջանակներում:

### Ինչ է «LIFE» ծրագիրը:

2012 թվականից ի վեր, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) ֆինանսական աջակցության շրջանակներում, «Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպությունը ՀՀ տարածքում իրականացնում է «LIFE» ծրագիրը (2012-2016թթ.), որի նպատակն է խթանել հաշմանդամություն ունեցող անձանց աշխատանքի հավասար պայմանները և աշխատանքի մատչելիությունը՝ որպես մարդու հիմնարար իրավունք:

### Ինչ տեղ են գրավում սոցիալական ձեռնարկությունները «LIFE» ծրագրի շրջանակներում:

«Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպությունը սոցիալական ձեռնարկատիրությունը համարում է հաշմանդամություն ունեցող անձանց զբաղվածության հնարավորությունների ապահովման խոստումնալից գործիք: «LIFE» ծրագրի բաղադրիչներից մեկի շրջանակներում «Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպությունը՝ իր գործընկերների հետ համատեղ, 2013-2015 թվականներին, ՀՀ տարածքում, մասնավորապես Երևան քաղաքում և Արարատի, Արագածոտնի, Գեղարքունիքի, Շիրակի, Սյունիքի և Վայոց Ձորի մարզերում, ստեղծել է թվով 19 սոցիալական ձեռնարկություն: Այդ նախաձեռնության արդյունքում, հաշմանդամություն ունեցող շուրջ 200 անձինք հնարավորություն են ստացել զարգացնել իրենց աշխատանքային կարողությունները, վերապատրաստվել և ձեռք բերել նոր աշխատանք:

ՀՀ տարածքում իրականացվող «LIFE» ծրագրի շրջանակներում սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծման համար օգտագործվել են հետևյալ ձևաչափերը/կառուցվածքները.

ա) Սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծում/ընդլայնում՝ **մասնավոր ձեռնարկությունների և տեղական ՀԿ-ների հետ համագործակցության միջոցով** (11 ձեռնարկություն): Այս ձևաչափում, «LIFE» ծրագրի ներդրումը կազմել է 65%, իսկ մնացած 35%-ն ապահովվել է գործընկեր կազմակերպությունների կողմից:

բ) Սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծում/ընդլայնում՝ **միայն մասնավոր**

**ձեռնարկությունների հետ համագործակցության միջոցով** (3 ձեռնարկություն): Այս ձևաչափում, նախաձեռնության ներդրումների 50%-ը ապահովվել է «LIFE» ծրագրի, իսկ մյուս 50%-ը՝ գործընկեր կազմակերպությունների կողմից:

գ) Սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծում՝ **տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցության միջոցով**. արդյունքում հիմնվել է թվով 3 համայնքային սոցիալական ձեռնարկություն: Այս ձևաչափում, նախաձեռնության ներդրումների 50%-ը ապահովվել է «LIFE» ծրագրի, իսկ մյուս 50%-ը՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների և այլ դոնոր կազմակերպությունների կողմից:

դ) Սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծում՝ **նախնական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության հաստատությունների հետ համագործակցության միջոցով** (1 ձեռնարկություն): Այս ձևաչափում, «LIFE» ծրագրի ներդրումը կազմել է 65%, իսկ մնացած 35%-ն ապահովվել է գործընկեր կազմակերպության՝ միջին մասնագիտական կրթության հաստատության կողմից:

Համագործակցության բոլոր չորս ձևաչափերի համար առավել բարձր առաջնահերթությունը հաշմանդամություն ունեցող անձանց զբաղվածության ապահովումն է, և որպես նախապայման, սոցիալական բոլոր ձեռնարկությունները աշխատանքի են ներգրավել առնվազն 8-10 հաշմանդամություն ունեցող անձանց, որը կազմում է բոլոր աշխատակիցների առնվազն 50%-ը:

### **Ո՞րն է սույն ձեռնարկի և «LIFE» ծրագրի փոխկապվածությունը:**

Սույն ձեռնարկը մշակվել և հրատարակվել է «LIFE» ծրագրի շրջանակներում և համարվում է ծրագրի գործունեության եզրափակիչ արդյունքներից մեկը: Ողջ աշխարհում տարածված տեսական նյութերի և գործնական օրինակների ամբողջություն լինելուց բացի, այն հատուկ անդրադարձ է կատարում ՀՀ տարածքում գործող սոցիալական ձեռնարկությունների լավագույն փորձին և քաղած դասերին: Այդ կազմակերպությունների մեծ մասը ստեղծվել է անհատների կողմից, ովքեր ի սկզբանե սոցիալական ձեռնարկատիրության հատուկ բիզնես մտածողության շատ քիչ փորձ ունեին: Սակայն, նրանց գիտելիքներն ու փորձն աճեցին «LIFE» ծրագրի հետ առնչվելու արդյունքում: Հետևաբար, նրանց անցած ճանապարհը և փորձը օգտակար պաշար է բոլոր նրանց համար, ովքեր, աշխարհի որևէ անկյունում, ցանկանում են լուծել որևէ սոցիալական խնդիր, սակայն, չունեն ձեռնարկատիրության փորձ:

Ինչպես ցույց է տվել «Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպության՝ «LIFE» ծրագրի շրջանակներում ձեռք բերված հայաստանյան փորձը, սոցիալական ձեռնարկություն ստեղծելու և հաջողության հասնելու ճանապարհը շատ բարդ է: Սակայն, այդ նախաձեռնության շրջանակներում ստեղծված

սոցիալական ձեռնարկությունները շարունակում են նորանոր պտուղներ տալ: Դրանք ոչ միայն աշխատատեղեր են ապահովում հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար (որը «LIFE» ծրագրի հատուկ նպատակն է), այլ նաև շարունակում են ձեռնարկատերերի, շահառուների և ընդհանուր բնակչության պատկերացումների և հայացքների վերափոխումը, այդպիսով ավելի ու ավելի մոտենալով բոլորի համար հավասար հնարավորություններ ստեղծելու սոցիալական առաքելությանը:

## Երախտիքի խոսք

Սույն ձեռնարկը մշակվել է ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) կողմից ֆինանսավորվող «LIFE» ծրագրի շրջանակներում: Ծրագիրն, ինքնին, նշանակալի հաջողություններ է գրանցել զբաղվածության նորարարական մոդելների խթանման գործում՝ հատուկ ուշադրություն հատկացնելով հաշմանդամություն ունեցող անձանց զբաղվածության խնդիրն: Սույն ծրագրի շրջանակներում ձեռք բերված արդյունքներն ապահովվել են առանցքային շահառուների և գործընկերների, փորձագետների և կամավորների շարունակական աջակցության և ջանքերի շնորհիվ, ում հղում ենք երախտիքի այս խոսքերը:

«Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպությունն իր խորին շնորհակալությունն է հայտնում ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալությանն՝ իր աջակցության, շարունակական ուղղորդման և ձեռնարկությունների ստեղծման հնարավորությունների ընձեռման համար:

Հարկ է ընդգծել նաև ՀՀ Աշխատանքային և սոցիալական հարցերի նախարարության և Զբաղվածության պետական գործակալության դերը՝ զբաղվածության նորարարական մոդելների ստեղծման նոր մոտեցումները ընդունելու և կայուն ու շարունակական արդյունքներ նախատեսող պետական ծրագրերի իրականացման և խթանման գործընթացին աջակցելու պատրաստակամություն հայտնելու գործում:

«Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպությունը հատուկ շնորհակալություն է հայտնում «LIFE» ծրագրի գործընկերներին և սույն ձեռնարկի մշակման աշխատանքներում ներգրավված թիմերին:

Կազմակերպությունն իր անկեղծ երախտագիտությունն է հայտնում Նազարեթ Սեֆերյանին՝ սույն ձեռնարկի մշակման աշխատանքներում կիրառած խորաթափանց մտածողության և փորձառության, ինչպես նաև համագործակցության ընթացքում ցուցաբերած անկեղծության և հարգանքի համար:

Կազմակերպությունը նաև բարձր է գնահատում Վահագն Ոսկանյանի արժեքավոր աշխատանքը, մասնավորապես, ձեռնարկի մշակման ընթացքում ֆինանսական կառավարման կողմերին անդրադառնալու համար:

Մենք ցանկանում ենք շնորհակալություն հայտնել բոլոր այն սոցիալական ձեռնարկությունների ղեկավարներին, հաշմանդամություն ունեցող անձանց, գործարարներին և պետական պաշտոնյաներին, ովքեր չխնայեցին իրենց ժամանակը և կիսվեցին մեզ հետ իրենց փորձով. նրանց գործնական նկատառումները տեղ են գտել սույն ձեռնարկում:

Առանձնահատուկ շնորհակալություն ենք հայտնում նաև ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի

հայաստանյան գրասենյակի ավագ խորհրդատու Արտակ Մելքոնյանին և Հայրենիքի զարգացման նախաձեռնության հիմնադրամի հիմնադիր և գործադիր տնօրեն սըր Թիմոթի Սթրեյթին՝ իրենց փորձով կիսվելու, սույն ձեռնարկը վերանայելու և բովանդակությունը բարելավելու համար:

Շահառուների և աջակիցների այս ցանկը սպառիչ չէ: Մենք մեծապես գնահատում ենք այն բոլոր անձանց և կազմակերպություններին, ովքեր աջակցեցին սույն ձեռնարկի մշակմանը իրենց փորձով, նվիրվածությամբ, քրտնաջան աշխատանքով, խորհրդատվությամբ և ցուցաբերած բարի կամքով:



## Նախաբան

Եթե Դուք մտահոգված եք սոցիալական կամ բնապահպանական խնդիրներով և ցանկանում եք լուծել դրանք՝ կիրառելով նորարարական և բիզնես մտածողություն, ապա սույն ձեռնարկը Ձեզ համար է:

Սոցիալական ձեռնարկատիրությունը կայուն զարգացման ոլորտում կիրառվող հետաքրքիր մոտեցում է և մի շարք հաջողություններ է գրանցել ամբողջ աշխարհում: Անկախ նրանից, թե ինչ նպատակ եք Դուք հետապնդում՝ աղքատության նվազեցում, շրջակա միջավայրի պահպանություն, բնակչության անապահով/խոցելի խմբերի աջակցություն, մշակութային ժառանգության պահպանում, բոլոր այդ խնդիրների համար գոյություն ունի նորարարական և ձեռնարկատիրական լուծում:

Ո՞րն է սույն ձեռնարկի նպատակը. այն կօգնի հասկանալ, թե ինչ է սոցիալական ձեռնարկատիրությունը և ինչո՞վ է այն տարբերվում ավանդական շահույթ չհետապնդող կամ կորպորատիվ սոցիալական նախաձեռնություններից: Ձեռնարկն ընդգծում է նախաձեռնության առաքելությունը սահմանելու գործընթացը, առկա բիզնես մոդելները, կառավարման խնդիրները, արդյունավետ շուկայավարման և հաղորդակցման քայլերը, ինչպես նաև սոցիալական ազդեցության չափման մոտեցումները:

Որո՞նք են սույն ձեռնարկի սահմանները. սույն ձեռնարկի նպատակն է ընդգծել սոցիալական ձեռնարկության այն կողմերը, որոնցով դրանք տարբերվում են առևտրային ձեռնարկություններից, սակայն չի ծավալվում բիզնեսի զարգացման, ֆինանսական վերահսկողության, ծրագրի կառավարման և բիզնեսի համար կարևոր այլ ոլորտների շուրջ, քանի որ դրանք հիմնովին նույնն են ինչպես առևտրային, այնպես էլ սոցիալական ձեռնարկությունների դեպքում:

Ձեզ սպասվում է հետաքրքիր ճանապարհորդություն, որը խոստանում է իրականացնել դրական փոփոխություններ և բարելավել բազմաթիվ մարդկային կյանքեր: Ձեզնից առաջ այդ ճանապարհով հաջողությամբ անցած մարդկանց մեծ մասը ձեռնարկատիրական գործունեության հանճարներ կամ գործարար մտածողներ չեն: Նրանք մարդիկ են, ովքեր իրենց գործի և նպատակի նվիրյալն են, և կարծում են, որ իրենց համայնքի ու հասարակության խնդիրները հնարավոր է լուծել նաև առանց կառավարության կողմից տրամադրվող դրամաշնորհի, նվիրատվության կամ բարեգործության:

Կենտրոնացե՛ք Ձեր նպատակի վրա և շրջե՛ք հաջորդ էջը՝ տեսնելու համար, թե ինչպե՞ս կարող է սոցիալական ձեռնարկատիրությունը օգնել Ձեզ, ինչպես ասում էր Մահաթմա Գանդին, «լինել այն փոփոխությունը, որն ուզում ես տեսնել աշխարհում»:



## Գլուխ 1 - Ի՞նչ է սոցիալական ձեռնարկատիրությունը

### Այս գլուխը ներկայացնում է, թե՛

- ի՞նչ է սոցիալական ձեռնարկությունը
- ինչու՞ է նորարարությունը կարևոր սոցիալական ձեռնարկության համար
- ինչո՞վ են սոցիալական ձեռնարկությունները տարբերվում ավանդական հասարակական կազմակերպություններից
- ինչո՞վ է սոցիալական ձեռնարկատիրությունը տարբերվում կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունից

### Ի՞նչ է սոցիալական ձեռնարկությունը:

Դարեր շարունակ սոցիալական խնդիրների լուծումը համարվում էր բացառապես կառավարության գործառույթը՝ կենտրոնացված կամ տեղական մակարդակով: Ժամանակի ընթացքում, ստեղծվեցին հասարակական կազմակերպություններ, որոնք հանձն առան այն խնդիրների լուծումը, որոնք պետությունը ի վիճակի չէր (կամ չէր ցանկանում) կարգավորել: Բոլորովին վերջերս, մասնավոր հատվածը սկսեց նպաստել սոցիալական, բնապահպանա-կան և այլ հարցերի լուծմանը՝ կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության և բարեգործության միջոցով: Եվ այս միտման ամենավերջին զարգացումը սոցիալական ձեռնարկության գաղափարի ձևավորումն է:

Գոյություն ունեն այս եզրույթի տարբեր սահմանումներ: Եվրոպական Միությունը նշում է, որ սոցիալական ձեռնարկությունը «սոցիալական տնտեսության գործող անձ է, որի հիմնական նպատակն է ունենալ սոցիալական ազդեցություն, այլ ոչ թե ապահովել շահույթ իր հիմնադիրների կամ բաժնետերերի համար»<sup>1</sup> : Հարվարդի նորարարական լաբորատորիան ներկայացնում է սոցիալական ձեռնարկությունը՝ որպես «կարծրատիպերը կոտրող սոցիալական փոփոխություն՝ անկախ տվյալ պահին տնօրինվող ռեսուրսներից»<sup>2</sup>:

Ամենահին (և ամենաձավալուն) սահմանումներից մեկը տվել է Ջ.Գրեգորի Դիսը՝ 1998 թվականին: Ըստ նրա սահմանման, սոցիալական ձեռնարկությունների գործարարները փոփոխության գործակալներ են, ովքեր՝

- ունեն սոցիալական արժեք (ոչ միայն մասնավոր արժեք) ստեղծելու և պահպանելու առաքելություն,
- փնտրում և գտնում են այդ առաքելությանը ծառայեցնելու նոր հնարա-վորություններ,

1 [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)

2 <https://www.youtube.com/watch?v=YUP1pH9pjzQ>

- մասնակցում են շարունակական նորարարության, հարմարեցման և ուսուցման գործընթացներին,
- գործում են համարձակ՝ անտեսելով տվյալ պահին ձեռքի տակ առկա ռեսուրսների սղությունը,
- ցուցաբերում են հաշվետվողականության բարձր զգացում իրենց շահառուների նկատմամբ և ստեղծած արդյունքների համար <sup>3</sup>:

Շատ շուտով կտեսնենք «կարծրատիպերը կոտրելու» և նորարարական մտածողության օրինակներ, որոնք կիրառվում են բազմաթիվ սոցիալական ձեռնարկությունների կողմից:

Իսկ մինչ այդ, սկզբի համար, Ձեզ ենք ներկայացնում սոցիալական ձեռնարկության գաղափարի մի պարզ տարբերակ:

**Սոցիալական ձեռնարկությունը կազմակերպության մի տեսակ է, որի ստեղծման նպատակն է լուծել սոցիալական որևէ խնդիր՝ տվյալ խնդրի լուծման մասշտաբները ընդլայնելու և կայունությունն ապահովելու համար, հաճախ նորարարական լուծումների միջոցով, ստեղծելով լրացուցիչ եկամուտ և նույնիսկ շահույթ:**

Նշենք, որ վերոհիշյալ սահմանման մեջ (և սույն ձեռնարկի մյուս հատվածներում) «սոցիալական խնդիր» բառակապակցությունն օգտագործում է նաև սոցիալ-տնտեսական (օրինակ՝ աղքատությունը) բնապահպանական (օրինակ՝ աղտոտումը) և նույնիսկ քաղաքական բնույթ կրող խնդիրները (օրինակ՝ տեղական և միջազգային հակամարտությունները) նշելու համար:

## ԱՐՈՎՅԱՆ ՔԱՂԱՔԻ ԿԱՆԱԶՊԱՏՄԱՆ ԵՎ ԲԱՐԵԿԱՐԳՄԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

Կազմակերպությունն ընդլայնել է իր ծառայությունների շրջանակը և 2015թ.՝ «LIFE» ծրագրի հետ համագործակցության շրջանակներում, աշխատանքի է ընդունել հաշմանդամություն ունեցող անձանց:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Աբովյան, Կոտայքի մարզ, ՀՀ Գործունեության ոլորտը՝ Աբովյան քաղաքի կանաչապատում և բարեկարգում

Աշխատակիցների քանակը՝ 20, որից 10-ը ՀՈՒԱ

«Սոցիալական բիզնես» եզրույթը նաև հաճախ օգտագործվում է սոցիալական ձեռնարկությունը բնորոշելու համար, թեև դա սովորաբար տեղին է, եթե միայն տվյալ կազմակերպությունը գրանցված է որպես բիզնես:

**Կախված ազգային օրենսդրությունից, սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է գրանցվել որպես հասարակական կազմակերպություն կամ նույնիսկ չգրանցվել՝ իր ստեղծման վաղ շրջանում:**

Օրինակ, Աբովյան քաղաքի կանաչապատման և բարեկարգման ծառայությունը համարվում է սոցիալական ձեռնարկություն՝ իր գաղափարով և գործառնական մոդելով, սակայն այն անկախ կազմակերպության կարգավիճակ չունի. այն Աբովյանի քաղաքա-պետարանի ստորաբաժանում է (ի համեմատություն «Նեցուկի», որն ունի միևնույն բնույթը, սակայն գրանցված է որպես առանձին կազմակերպություն. տե՛ս էջ 35):

Տարբեր պետություններ տարբեր մոտեցումներ են ցուցաբերում սոցիալական ձեռնարկությունների «հատուկ կարգավիճակին»:

Միացյալ Թագավորությունում (այսուհետև՝ ՄԹ), օրինակ, 2005 թվականին ներդրվել է կազմակերպության մի նոր տեսակ, որը կոչվում է հանրության շահերը հետապնդող ընկերություն (community interest company (CIC)): Հանրության շահերը հետապնդող ընկերության կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունն ունի հետևյալ հիմնական հատկանիշները՝

- ընկերության ակտիվները «արգելափակված» են և կարող են օգտագործվել միայն համայնքի շահերի համար, բաժնետերերին վճարվող շահաբաժինները և տոկոսները սահմանափակ են;

- ընկերությունն ունի շահույթ ստանալու իրավունք, սակայն այն հիմնականում օգտագործվում է համայնքի շահերի համար<sup>4</sup> :

Այնուամենայնիվ հարկ է նշել, որ ՄԹ-ում գործող սոցիալական ձեռնարկությունը պարտավոր չէ ընտրել հանրության շահերը հետապնդող ընկերության կարգավիճակը. այն պարզապես գոյություն ունի որպես նման ընկերությունների հատուկ տարբերակ:

Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում (այսուհետև՝ ԱՄՆ), շահույթ հետապնդող կորպորացիաները շահույթ հետապնդող ընկերություններ են, որոնք պարտավոր են հետևել սոցիալական և բնապահպանական արդյունքների, հաշվետվողականության և թափանցիկության խիստ չափանիշների: Այս կազմակերպություններն ավելի շատ կենտրոնացած են կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության վրա, և նրանցից ոչ բոլորն են համապատասխանում, օրինակ, ՄԹ՝ հանրության շահերը հետապնդող ընկերության պահանջներին<sup>5</sup>:

**Թեև զարգացած երկրներում, ինչպիսիք են ՄԹ-ն և ԱՄՆ-ն, սոցիալական ձեռնարկատիրության «հատուկ կարգավիճակի» առկայությունը խրախուսելի է, հարկ է նշվել, որ բազմաթիվ զարգացող երկրներ ցույց են տվել սոցիալական ձեռնարկության վառ օրինակներ՝ նույնիսկ հատուկ օրենսդրության կամ արտոնությունների բացակայության պայմաններում:**

4 <http://www.cicassociation.org.uk/about/what-is-a-cic>

5 <http://www.socialenterprise.org.uk/news/corps-faq>



Սույն գլխում սոցիալական ձեռնարկությունների հայեցակարգը լուսաբանվում է «The Big Issue» ամսագրի օրինակով, որը հիմնադրվել է Ջոն Բիրդի և Գորդոն Ռոդդիքի կողմից՝ Մեծ Բրիտանիայում, 1991 թվականին: Տեսնելով Լոնդոնի փողոցներում կայուն եկամուտից զուրկ անօթևան մարդկանց աճող թիվը, Բիրդը և Ռոդդիքը այն դիտարկեցին որպես ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԻՆԴԻՐ, որը կցանկանային լուծել: Նրանք ստեղծեցին ամսագիր՝ տարածման յուրահատուկ մոդելով. այն պետք է վաճառվեր անօթևան մարդկանց կողմից: Սա նորարարական և կարծրատիպերը կոտրող լուծում էր, քանի որ նախկինում անօթևանները չէին դիտարկվում որպես նման աշխատանք կատարելու ունակ աշխատուժ: Մոդելը բավականին պարզ էր. վաճառողը՝ անօթևանը, գնում է ամսագիրը «The Big Issue»-ից և այն վաճառում կրկնակի գնով (2016 թվականին ամսագրի արժեքը կազմում է £1,25 և £2,50 ֆունտ ստեռլինգ, համապատասխանաբար) և գումարի տարբերությունը ծախսում իր հայեցողությամբ: Սա ցույց է տալիս ձեռնարկության ՀԱՍՈՒՅԹԻ ԳՈՅԱՑՄԱՆ մոդելը: Վաճառողներին տրամադրվում է նաև բնակարանային, առողջապահական և այլ ոլորտների աջակցություն: Սկզբնական շրջանում ամսագիրը տպագրվում էր ամսական կտրվածքով, սակայն 1993 թվականի հունիս ամսից սկսած, այն դարձավ շաբաթաթերթ, որի շրջանառությունը 2016 թվականին կազմել է շուրջ 100.000 օրինակ: Սա նախաձեռնության ՄԱՍՇՏԱԲՆԵՐԻ ԸՆԴՀԱՅՆՄԱՆ օրինակ է, որը ցույց է տալիս, թե ինչպես է այն, իր գոյության 25 տարիների ընթացքում, ապահովել իր ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆԸ: Այն ստեղծվել է ոչ թե որպես կարճաժամկետ, այլ որպես երկարաժամկետ լուծում: 2016 թվականին «The Big Issue»-ն աշխատանքով է ապահովել թվով 2000 անհատների՝ Մեծ Բրիտանիայի ամբողջ տարածքում, օգնելով նրանց ապահովել իրենց ապրուստը<sup>6</sup> :

**Ալբերտ Էնշտեյնը մի անգամ ասել է. «Մենք չենք կարող մեր խնդիրները լուծել նույն մտածողությամբ, որով դրանք ստեղծել ենք»:**

**Նորարարությունը**, հետևաբար, սոցիալական ձեռնարկատիրության կարևոր բաղադրիչներից է և նշվում է ձեռնարկի սույն գլխում քննարկված գրեթե բոլոր սահմանումներում: Քանի որ այն խնդիրները, որոնք սոցիալական ձեռնարկությունները հասցեագրում են, որպես կանոն, երկար պատմություն ունեն, և դրանց լուծումը պահանջում է «կարծրատիպերը կոտրող» մոտեցումներ: Նորամուծությունը կարող է հանդես գալ տեխնոլոգիական նորարարության, մտածողության փոփոխության կամ կարծրատիպերն ու սոցիալական նորմերը կոտրող նորույթների տեսքով:

Ահա մեկ օրինակ. թերքաշ նորածիններն իրենց կյանքի առաջին օրերին պետք է պահվեն

տաք ջերմաստիճանի պայմաններում, այլապես նրանց մահացության ռիսկը բարձրանում է: Շատ հիվանդանոցներում օգտագործվում են նորածիններին ջերմացնող ջեռուցման հատուկ լապտերներ, սակայն այդ լուծումը կիրառելի է չէ այն զարգացող երկրներում, որտեղ էլեկտրաէներգիան անհասանելի է: «Embrace» կոչվող սոցիալական ձեռնարկությունը ստեղծել է մի տաքացուցիչ, որը փոքր է, շարժական, նախատեսված է բազմակի օգտագործման համար, էժան է և աշխատում է առանց էլեկտրաէներգիայի<sup>7</sup> : Այս ապրանքատեսակի առանցքային նորարարություն այն է, որ այն պատրաստված է մի վիճակից մյուսը արագ անցում կատարող նյութից (PCM), որը կարող է ապահովել նորածինների համար անհրաժեշտ ջերմաստիճանը՝ մինչև 4 ժամ տևողությամբ, ընդամենը մի քանի րոպե եռացող ջրի մեջ ընկղմելուց հետո:

### **Արդյոք յուրաքանչյուր գործարարություն սոցիալական ձեռնարկություն չէ:**

Ըստ էության, յուրաքանչյուր բիզնես ստեղծում է որոշակի արժեք, և գրեթե բոլոր ձեռնարկությունները նպաստում են երկրի տնտեսական աճին: Տնտեսական աճը սովորաբար կապված է սոցիալական զարգացման հետ (թեև, դա վիճելի հարց է), և բիզնեսը հաճախ ուղղակիորեն ազդում է մարդկանց բարեկեցության վրա՝ աշխատատեղերի ստեղծման միջոցով: Արդյո՞ք կարելի է այս դեպքում համարել, որ յուրաքանչյուր բիզնես սոցիալական ձեռնարկություն է. հակիրճ պատասխանն է՝ ոչ, և ահա թե ինչու.

- Յուրաքանչյուր ընկերություն բարելավում է մարդկանց կյանքը, օրինակ, աշխատատեղեր ստեղծելով: Այս փաստարկը ճշմարիտ է: Սակայն, հարցն այն է, թե արդյո՞ք դա տվյալ ընկերության ստեղծման նպատակի կամ առաքելության մի մասն է: Վերադառնալով վերոնշյալ օրինակին, «The Big Issue»-ն հիմնադրվել է հատուկ աշխատանքի հնարավորություն ստեղծելու նպատակով, քանի որ անօթևան մարդիկ սովորաբար ավելի քիչ հաջողություններ են ունենում աշխատանքի շուկայում՝ համեմատած այլ աշխատանք փնտրողների հետ: Այսպիսով, առևտրային նպատակ հետապնդող թերթը աշխատատեղեր է ստեղծում որպես կողմնակի ազդեցություն. նրա առաջնային նպատակն է արտադրել և վաճառել իր թերթը, որն այն կարող է տեսականորեն անել, օգտագործելով ռոբոտներ (ֆուտուրիստական տարբերակում) կամ վարել ամբողջությամբ առցանց գործունեություն՝ այսօրվա տեխնոլոգիապես զարգացած աշխարհում:

- Յուրաքանչյուր ընկերություն խնդիրներ է լուծում: Սա նույնպես ճշմարիտ է. հազուստ արտադրող առևտրային ընկերությունը, նույնպես, ըստ էության, լուծում է որոշակի խնդիր, քանի որ, նման ընկերությունների բացակայության դեպքում մենք զրկված կլինեինք հազուստ

<sup>7</sup> <http://embraceglobal.org/embrace-warmer/>

կրելու հնարավորությունից: Սակայն, սոցիալական ձեռնարկությունները անդրադառնում են խոցելի խմբերի կամ այն անձանց խնդիրներին, ում համար հիմնական լուծումները կիրառելի չեն: Օրինակ, հաշմանդամություն ունեցող անձինք տեսականորեն ունեն աշխատելու նույն իրավունքը, ինչ իրավունք ունեն հաշմանդամություն չունեցող անձինք: Եվ չկա որևէ պատճառ, թե ինչու հենաշարժողական խնդիր ունեցող/սայլակի օգնությամբ տեղաշարժվող անձը չի կարող աշխատել որպես ծրագրավորող կամ բանկի գանձապահ կամ կատարել այլ աշխատանք, որը չի պահանջում քայլելու ունակություն: Սակայն, բազմաթիվ հասարակություններում առևտրային ձեռնարկությունների կողմից ստեղծվող աշխատանքի հնարավորությունները անհասանելի են նրանց համար՝ տարբեր պատճառներով, սկսած գոյություն ունեցող կարծրատիպերից մինչև հասանելիության խնդիրները և խոցելի խմբերի համար ուսուցման և վերապատրաստման հնարավորությունների բացակայությունը: Սոցիալական ձեռնարկությունները նպատակաուղղված են այդպիսի խոցելի խմբերի համար հստակ լուծումներ առաջարկելուն:

ԼԵՆՏԵՔՍ ընկերությունը<sup>8</sup> «LIFE» ծրագրի շահառուներից է, հիմնադրվել է Հայաստանի Գյումրի քաղաքում, ունի ավելի քան 400 աշխատակից, որից 14-ը՝ հաշմանդամություն ունեցող անձ: Ընկերության ստեղծման նախնական նպատակը, մասնավորապես, այս խոցելի խմբի համար աշխատանքի հնարավորություն ապահովելը չէր, և այժմ նրանք կազմում են ձեռնարկության ընդհանուր աշխատուժի միայն մի փոքր մասը: Սակայն, ավելի քան 10 տարի անց, ԼԵՆՏԵՔՍ ընկերությունը որոշել է ակտիվորեն հավաքագրել հաշմանդամություն ունեցող անձանց, և, թերևս, մի քանի տարվա ընթացքում կվերածվի սոցիալական ձեռնարկության:

## ԼԵՆՏԵՔՍ ՍՊԸ

Հիմնադրվել է 2003թ.-ին, իսկ 2014 թ.-ին սկսել է համագործակցությունը «LIFE» ծրագրի հետ:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Գյումրի, Շիրակի մարզ, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ Տեքստիլի արտադրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 250, որից 14-ը՝ ՀՈՒԱ

## Ինչո՞վ է սոցիալական ձեռնարկությունը տարբերվում ավանդական հասարակական կազմակերպությունից:

Կազմակերպության այդ երկու տեսակների ընդհանրությունն այն է, որ դրանք ստեղծվում են որոշակի սոցիալական խնդիր լուծելու նպատակով, իսկ հիմնական տարբերությունները հետևյալն են.

- Շատ դեպքերում, հասարակական կազմակերպությունները դիմում են արտաքին ֆինանսավորման (անդամավճարներ, նվիրատվություններ, հովանավորչություն,

## ՈՒՆԻՍՈՆ ԱՏՈՒԴԻԱ

Հիմնադրվել է 2014թ.-ին՝ «LIFE» ծրագրի շրջանակներում, Ունիսոն ՀԿ-ի հետ համատեղ:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Երևան

Գործունեության ոլորտը՝ ֆոտո և վիդեո թվայնացում

Աշխատակիցների քանակը՝ 10 ՀՈՒԱ

նպատակային դրամաշնորհներ և այլն)՝ իրենց գործունեությունը և ծրագրերը ապահովելու համար: Սոցիալական ձեռնարկությունները ստեղծում են սեփական եկամուտ ստանալու աղբյուրներ:

- Շատ ՀԿ-ներ հաշվետու են իրենց սոցիալական ազդեցության

համար: Սոցիալական ձեռնարկատիրության համար սոցիալական ազդեցությունը նույնպես իր գործունեության առաջնային նպատակներից է, սակայն, ֆինանսական շեմը նույնպես կարևոր գործոն է, քանի որ դրա շնորհիվ է ապահովվում ձեռնարկության կայունությունը:



### «LIFE» ծրագրի շահառուների քաղաճ դասերը

«Օգտագործե՛ք ՀԿ-ի գործունեության Ձեր փորձը, սակայն մի՛ օգտագործեք կառավարման և զարգացման միևնույն ռազմավարությունը՝ սոցիալական ձեռնարկության ամենօրյա գործունեությունը վարելիս»:

«Երկնային մանանա» ընկերություն,

«LIFE» ծրագիր

**Այսպիսով, սոցիալական ձեռնարկությունների մեծ մասը գնահատվում է «կրկնակի» (ֆինանսական և սոցիալական արդյունքներ) կամ «եռակի չափանիշի» (ֆինանսական, սոցիալական և բնապահպանական) հիման վրա:**

- Սա մտահոգիչ է հատկապես այն սոցիալական ձեռնարկությունների համար, որոնք ստեղծվել են ՀԿ-ների կողմից, որտեղ բիզնես մտածելակերպը կարող է համեմատաբար ավելի դանդաղ զարգանալ: Օրինակ, Ունիսոն ստուդիան, որը հիմնվել է փորձառու ՀԿ-ի կողմից, աշխատանքով է ապահովում հաշմանդամություն ունեցող անձանց՝ լուսանկարների և տեսանյութերի արտադրության և թվայնացման ոլորտում, որը դժվարությամբ է ապահովում իր գործունեությունը պահպանելու համար բավարար եկամուտ: Թեև ընկերությունը գտնվում է Երևան քաղաքի բանուկ հատվածներից մեկում, այն դեռևս լուրջ գործողություններ չի

ձեռնարկել շուկայավարման և իր ծառայությունները հանրությանը վաճառելու ուղղությամբ՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով ավելի շատ իր սոցիալական նպատակների վրա:

- Բազմաթիվ սոցիալական ձեռնարկություններ մրցակցում են սովորական բիզնեսների հետ: ՀԿ-ների դեպքում, կարող է որոշ «մրցակցություն» ստեղծվել՝ միևնույն դրամաշնորհների համար առանձին դիմումներ ներկայացնելիս կամ միաժամանակ համանման խնդիրների լուծման նպատակով հանրային դրամահավաքի միջոցառումներ վարելիս: Սակայն, սա տարբերվում է նույն ոլորտում գործող բիզնեսների միջև ընթացող առօրյա մրցակցությունից:

Եկե՛ք ևս մեկ անգամ դիտարկենք «The Big Issue»-ի օրինակը և այն համեմատենք «Shelter» բարեգործական կազմակերպության հետ, որին պատակն է լուծել անօթևանության խնդիրը՝ Անգլիայում և Շոտլանդիայում: «Shelter»-ը հիմնադրվել է 1966 թվականին: Հանրային դրամահավաքների համար այն արդյունավետ կերպով օգտագործում էր լուսանկարներ և պատմություններ ներկայացնելու գործիքը, որը օգնեց ձևավորել «Shelter»-ի տեղական խմբեր՝ հարյուր տարբեր համայնքներում: Կազմակերպությունը անօթևան անձանց տրամադրում է խորհրդատվություն և իրավաբանական ծառայություններ, ինչպես նաև մասնակցում է կառավարության ծրագրերին և օրենսդրության բարեփոխումներին՝

իրենց շահառուների կյանքը բարելավելու նպատակով:

Կազմակերպության ֆինանսավորման ավելի քան 80%-ը գոյանում է անհատների նվիրաբերությունների և դրամաշնորհների միջոցով:

Այս երկու

կազմակերպություններն էլ աշխատում

են նույն սոցիալական խնդրի համար և արժեքավոր ծառայություններ են մատուցում միևնույն խոցելի խմբին՝ անօթևաններին: Սակայն «The Big Issue»-ն օգտագործում է կանոնավոր բիզնես մոտեցում և չի ապավինում արտաքին նվիրատվություններին: Այն առաջարկում է ապրանքատեսակ, որի համար հասարակությունը պատրաստ է վճարել և, միևնույն ժամանակ, լուծում է սոցիալական խնդիր՝ (տվյալ դեպքում) տվյալ արտադրանքի առաքման միջոցով: Միևնույն ժամանակ, «The Big Issue»-ն մրցակցում է այլ ամսագրերի հետ, որոնք թողարկվում են ամեն շաբաթ՝ առևտրային նպատակով: Սոցիալական ձեռնարկությունը, հետևաբար, խնդրի լուծման ավելի ռիսկային մոտեցում է, քանի որ այն կանգնած է նույն շուկայական ռիսկերի առջև, ինչպես առևտրային բիզնեսը, սակայն այն նաև

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԿՈՒՅՐԵՐԻ ԱՍՈՑԻԱՑԻԱՅԻ ԱՇՏԱՐԱԿ ՔԱՂԱՔԻ ՄԱՍՆԱՃՅՈՒՂ**

2014թ. «LIFE» ծրագրի շրջանակներում ՀԿ-ն ապահովվել է ժամանակակից սարքավորումներով և նյութերով:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Աշտարակ, Արագածոտնի մարզ, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ էլեկտրական սարքերի, վարդակների արտադրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 10 ՀՈՒԱ



ունի ինքնաֆինանսավորման և անկախության ավելի մեծ ներուժ, քան ավանդական ՀԿ-ն:

Հայաստանի կույրերի միավորման Աշտարակ քաղաքի մասնաճյուղը սոցիալական ձեռնարկությունների առջև ծառայած ռիսկերի լավ օրինակ է: Խորհրդային ժամանակներում, կառավարությունը ստեղծում էր այդպիսի միավորումներ տարբեր տեսակի հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար Խորհրդային միության ամբողջ տարածքում: Այդ միավորումների նպատակն էր հաշմանդամություն ունեցող անձանց տրամադրել այն ամենը, ինչ անհրաժեշտ է տնտեսության ակտիվ դերակատարներ լինելու համար: Օրինակ, Հայաստանի կույրերի միավորումն ուներ մի փոքր արտադրամաս, որը զբաղվում էր էլեկտրական վարդակների և այլ սարքերի արտադրությամբ: Խորհրդային միության կառավարությունը նրանց տրամադրում էր շենք և բյուջե, և ամենակարևորը, ստեղծել էր Ասոցիացիայի կողմից արտադրվող նյութերի ամբողջ ծավալի վաճառքի մեխանիզմ: Սա, ըստ էության, պետության կողմից ստեղծված սոցիալական ձեռնարկության տեսակ էր, այն տարբերությամբ, որ այն չէր գործում ազատ շուկայում: Այժմ, շուկայական տնտեսություն վարող անկախ Հայաստանում Ասոցիացիան զրկված է իր հիմնական գնորդից և գտնվում է անկման եզրին, քանի որ այն չունի համապատասխան հմտություններ և մտածելակերպ՝ շուկայում պատշաճ կերպով ներկայանալու, իր արտադրանքի որակը բարելավելու, մրցունակ գին առաջարկելու և շահույթ ստանալու համար:

### **Ինչո՞վ է սոցիալական ձեռնարկությունը տարբերվում կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունից:**

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը գործարար աշխարհում մեկ այլ արագ տարածող երևույթ է, և ինչպես սոցիալական ձեռնարկատիրությունը, այն նույնպես առանձնանում է սոցիալական խնդիրներում ներգրավված լինելու հատկությամբ: Սակայն սոցիալական ձեռնարկությունները ստեղծվում են հատուկ սոցիալական խնդիրներ լուծելու նպատակով, ինչին սակայն չեն կարող հավակնել նույնիսկ կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ամենահաստատուն քաղաքականություն ունեցող ընկերությունները: Սոցիալական ձեռնարկատիրության և կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության հիմնական տարբերությունները հետևյալն են

- Ընկերության կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականությունը կենտրոնանում է իր հիմնական բիզնեսի հետ կապված խնդիրներին: Դա նշանակում է, որ ընկերությունը, նախ և առաջ, որոշում է գործունեության իր ոլորտը և բիզնես մոդելը, ապա միայն դիտարկում՝ իր ներսում կամ հասարակության մեջ իր ընտրության հետ կապված խնդիրները:

Օրինակ, գործարարը որոշում է զբաղվել սրճարանային/ռեստորանային բիզնեսով. նա սկսում է հիմնել իր բիզնեսը, միևնույն ժամանակ հաշվի առնելով այնպիսի սոցիալական խնդիրը, ինչպիսին է իր գործողությունների հետ անմիջականորեն առնչվող սննդի թափոնները: Բացի այդ, ռեստորանի տերը կարող է մտածել իր հաստատությունը հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար մատչելի դարձնելու մասին, ինչպես նաև, նույնիսկ վարձել և վերապատրաստել նրանցից ոմանց՝ որպես իր ավելի մեծ թիմի անդամ: Սրանք բոլորն էլ հաստատուն կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականության լավ օրինակներ են, որտեղ ընկերությունը ակտիվ մասնակցություն է ցուցաբերում իր գործունեության ոլորտի և իր համայնքի հետ կապված խնդիրներում: Համեմատե՛նք այս օրինակը Ջաֆֆա քաղաքի (Իսրայել) Նալագաաթ կենտրոնի Բլեքաութ ռեստորանի հետ, որտեղ մատուցողները տեսողական խնդիրներ ունեցող անձինք են, իսկ այցելուներն այստեղ ճաշելիս մասամբ զգում են, թե ինչի նման է կույր լինելը, քանի որ նրանց սնունդը մատուցվում է լիակատար մթության մեջ<sup>9</sup> : Սա սոցիալական ձեռնարկություն է, որը ստեղծվել է տեսողական խնդիրների մասին իրազեկության բարձրացման, ինչպես նաև նման հաշմանդամության ունեցող անձանց համար աշխատատեղեր ստեղծելու հատուկ նպատակով:

- Ընկերության առաջնային նպատակը, անկախ իր կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականության արդյունավետությունից, շահույթ ստանալն է: Առանց շահութաբերության, գործարարությունը չի կարող կայուն լինել: Հետևաբար, սովորական ընկերությունը կարող է շարունակել իր գործունեությունը, որոշ ժամանակ, առանց կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականության, եթե այն իր շահութաբերությունն ապահովելու խնդիր ունի: Սակայն սոցիալական ձեռնարկության դեպքում, իր կողմից ապահովվող սոցիալական ազդեցությունը ընկերության գոյության հիմնական նպատակն է: Իրական սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է անել հակառակը՝ շարունակել իր գործունեությունը, կարճ ժամանակահատվածում վնասներ կրելով, եթե այն սոցիալական ազդեցություն ապահովելու խնդիր ունի:

Եկե՛ք կրկին անդրադառնանք «The Big Issue»-ի օրինակին և տպագիր մամուլի ոլորտին: Առևտրային ամսագրի կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականությունը կարող է հաշվի առնել այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են թղթի վերամշակումը, տեսողական խնդիրներ ունեցող անձանց համար տպագրության մեջ խոշոր տառատեսակի օգտագործումը և այլ հարցեր, որոնք ուղղակիորեն կապված են գործունեության իր ոլորտի կամ հասարակության՝

9 <http://nalagaat.org.il/en/blackout/>

իր ծառայություններից օգտվող խմբերի հետ: ՁԼՄ-ները կարող են նաև ընդգծել կոնկրետ հարցեր շոշափելու և սոցիալական խնդիրների մասին իրազեկությունը բարձրացնելու կարևորությունը: Սակայն այս ընկերությունների բիզնես մոդելի ստեղծումը չի հետապնդում նպատակ՝ լուծել այն խնդիրները, որոնց համար ստեղծվել է «The Big Issue»-ն: Վերջինս ստեղծվել է անօթևան մարդկանց համար արժանապատիվ եկամուտ ստանալու հնարավորություն ապահովելու հատուկ նպատակով: Գործունեության ոլորտի և մոդելի ընտրությունը միայն հաջորդել է այդ խնդիրը լուծելու համար գործունեության ծավալելու որոշմանը:

Աղյուսակ 1-ը ում ցույց է տալիս սոցիալական ձեռնարկությունների, բարեգործական կամ հասարակական կազմակերպությունների և առևտրային ձեռնարկությունների տեղը կազմակերպությունների շարքում՝ ըստ գործունեության նպատակի :

<b>Աղյուսակ 1. Կազմակերպություններն՝ ըստ իրենց գործունեության նպատակների<sup>10</sup></b>				
ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ՀԵՏԱՊՆԴՈՂ			ՇԱՀՈՒՅԹ ՀԵՏԱՊՆԴՈՂ	
ԱՎԱՆԴԱԿԱՆ ՈՉ ԱՌԵՎՏՐՈՒՄՆԵՐ ԿԱՄ ԲԱՐԵԳՈՐԾԱԿԱՆ	ՇԱՀՈՒՅԹ ՀԵՏԱՊՆԴՈՂ ԵՎ ԱՌՈՒՑ ԱՍՏԵՂՇԵԼՈՒ ԳՈՐԾՈՒՆԵՐՈՒԹՅԱՄԲ	ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՁԵՆՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆ	ՍՈՑԻԱԿԱՆ ՄԱՏԱՄԻՆԱՍՎՈՒԹՅԱՄԲ ԳՈՐԾՈՒՆԵՐՈՒԹՅՈՒՆ (ԿՈՒՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԿԱՆ ՄԱՏԱՄԻՆԱՍՎՈՒԹՅՈՒՆ)	ԶՈՒՑ ԱՌԵՎՏՐՈՒՄՆԵՐ ԳՈՐԾՈՒՆԵՐՈՒԹՅՈՒՆ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Կախված է դրամաշնորհ-ներից կամ նվիրատվություններից</li> <li>Գնահատվում է միայն ըստ սոցիալական ազդեցության</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Մասամբ ֆինանսավորվում է առաքելությունը ներկայացնող իրերի, օրինակ՝ շապիկների վաճառքից գոյացած եկամուտով</li> <li>Ենթակա է հատուկ օրենսդրության կարգավորման, որը միշտ չէ, որ հնարավոր է</li> <li>Գնահատվում է միայն ըստ սոցիալական ազդեցության, վաճառքը հանդիսանում է միայն որպես ինքնաֆինանսավորման գործիք</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ստեղծվում է սոցիալական խնդիր լուծելու նպատակով; լուծումը բիզնես մոդելի մի մասն է</li> <li>Գնահատվում է կրկնակի կամ եռակի չափանիշներով, որտեղ սոցիալական ազդեցությունը գերիշխող նպատակն է</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ստեղծվում է ֆինանսական շահույթ ստանալու նպատակով, սակայն դրան պետք է հասնի բարոյական և պատասխանատու կերպով:</li> <li>Նպաստում է սոցիալական հարցերի լուծմանը:</li> <li>Գնահատվում է կրկնակի կամ եռակի չափանիշներով, որտեղ շահույթ ստանալը հաճախ գերիշխող նպատակ է</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ստեղծվում է ֆինանսական շահույթ ստանալու նպատակով</li> <li>Չգտում է աշխատել օրենքի շրջանակներում, սակայն, երբեմն, խախտում է իրավական պահանջները</li> <li>Գնահատվում է հիմնականում ըստ շահույթի, ենթարկվում է օրենքով նախատեսված այլ պահանջների (օրինակ՝ բնապահպանական)</li> </ul>

10 [Ըստ Կիմ Ալթերի «Սոցիալական ձեռնարկության տիպաբանություն» աշխատության, 2007թ. \(Kim Alter's "Social Enterprise Typology"\)](#)

Ձեռնարկի սույն գլուխը թույլ տվեց հստակ պատկերացում կազմել, թե ինչպես է սոցիալական ձեռնարկությունը, որպես որոշակի հայեցակարգ, պայքարում սոցիալական տարբեր խնդիրների դեմ, համեմատաժ այլ բիզնես մոդելների հետ: Սույն ձեռնարկի հաջորդ գլուխներում ներկայացվում են սոցիալական ձեռնարկության ստեղծման և զարգացման մանրամասները, ինչպես նաև սոցիալական ձեռնարկության ազդեցությունը չափելու գործիքներ:

## Ի դեպ,

- «The Big Issue»-ն սոցիալական ձեռնարկատիրության հիանալի օրինակ է, սակայն հայեցակարգը 100%-անոց նորարարություն չէ: Ամսագրի հիմնադիրները ոգեշնչվել են նմանատիպ մոդել օգտագործող «Street News»-ից, որը հիմնադրվել է Նյու Յորքում՝ 1989 թվականին: Այս գաղափարը նորարարական էր Միացյալ Թագավորության տարածքում, և **շատ հաճախ սոցիալական ձեռնարկատերերը փորձում են իրագործել գաղափարներ, որոնք նորարարական են իրենց սեփական համատեքստում, թեև դրանից առաջ գոյություն են ունեցել նաև այլուր:** «Street News»-ի առավելագույն շրջանառությունը հասել է 3000 տպաքանակի, իսկ «The Big Issue»-ն գերազանցել է այդ թիվը:

- «The Big Issue»-ն իր գործունեության ընթացքում ունեցել է նաև խնդիրների իր չափաբաժինը: 2001 թվականին այն գրանցել է 300.000 տպաքանակի վաճառք, սակայն 2016 թվականին շրջանառությունը իջել է մինչև 100.000-ի, ինչը հավանաբար, պայմանավորված է էլեկտրոնային ՋԼՄ-ների աճի հետ: **Այսպիսով, այս սոցիալական ձեռնարկությունը ենթակա է այնպիսի ռիսկերի, ինչպես տվյալ ոլորտի ցանկացած այլ ձեռնարկություն:**

## Գլուխ 1. Լրացուցիչ ռեսուրսներ

Սոցիալական ձեռնարկատիրության և կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության հասկացությունները դեռևս գտնվում են զարգացման փուլում: Համաշխարհային հասարակությունն այսօր կանգնած է մի շարք խնդիրների առաջ, որոնք հասնում են աննախադեպ մասշտաբների և շարունակում են աճել, ինչպես օրինակ, կլիմայի փոփոխությունը, ջրի սակավությունը, նոր հիվանդությունները և այլն: Նման պայմաններում, բնական է, որ հայտնվում են ավելի ու ավելի շատ ընկերություններ, որոնք գտնվում են սոցիալապես պատասխանատու բիզնեսների և սոցիալական ձեռնարկությունների կամ ՀԿ-ների և սոցիալական ձեռնարկությունների «միջանկյալ դիրքում»: Հետևյալ ռեսուրսները տրամադրում են հետաքրքիր մտքեր՝ տվյալ իրավիճակի և առաջիկա տարիների կամ տասնամյակների զարգացումների շուրջ խորհելու համար:

- Մայքլ Պորտերը բիզնես ռազմավարության տեսության ամենահայտնի անուններից մեկն է: TED Talks-ում ներկայացրած նրա 17 րոպե տևողությամբ ելույթը՝ «Թույլ տանք, որպեսզի բիզնեսը լուծի սոցիալական խնդիրներ» ([“The Case for Letting Business Solve Social Problems”](#)), հիանալի անդրադարձ է առ այն, թե ինչպես է բիզնես մոդելը լուծում սոցիալական խնդիրներ, և թե որքան կարևոր է այդ մոտեցման զարգացումը:

- [Յուրաքանչյուր բիզնես սոցիալական ձեռնարկություն է \(կամ պետք է լինի այդպիսին\) \(Every Business Is \(Or Should Be\) a Social Business\)](#) - «Harvard Business Review»-ի այս հոդվածում, Ռեբորա Միլլս-Սքոֆիլդը դիտարկում է վերջին տարիներին բիզնեսների փոփոխվող բնույթը՝ սոցիալական ձեռնարկության գաղափարի զարգացման ֆոնի վրա: Ուշադրություն դարձրեք, թե ինչպես է նա, երբեմն, օգտագործում «սոցիալական բիզնես» բառակապակցությունը շատ տարբեր համատեքստերում՝ նկարագրելով նաև բիզնեսների սոցիալապես ինտերակտիվ բնույթը, քանի որ «բոլոր ընկերությունների համար մարդիկ հաճախորդներ են, աշխատակիցներ և մատակարարներ»:

- Բազմաթիվ ընկերություններ (այդ թվում՝ սոցիալական ձեռնարկություններ) ստեղծվում են այն ժամանակ, երբ հիմնադիրը ունի որոշակի անձնական պահանջմունք կամ նկատում է այն իր շրջապատում և պատկերացնում է, թե ինչպես կարելի է այն բավարարել նորարարական մոտեցմամբ: [Կարդացեք այս հոդվածը](#), որը պատմում է «d.light»-ի՝ արևային էներգիայով սնուցվող լուսավորության սարքեր արտադրող ընկերության մասին:

## Գլուխ 2 - Սոցիալական ձեռնարկատիրության առաքելությունը

### Այս գլուխը ներկայացնում է, թե՛

- ինչպես սահմանել և հասկանալ լուծման ենթակա խնդիրը
- ինչպես ներգրավել շահագրգիռ կողմերին՝ խնդիրը սահմանելու և հասկանալու գործընթացում
- ինչպես որոշել, թե արդյո՞ք սոցիալական ձեռնարկությունը առկա սոցիալական խնդիրները լուծելու լավագույն միջոցն է
- ինչպես սահմանել Ձեր սոցիալական ձեռնարկության առաքելությունը
- ինչու է կարևոր առաքելություն ձևակերպումը
- ինչպես մշակել և շարադրել առաքելության ձևակերպումը

### Ինչ խնդիր եք փորձում լուծել:

Սոցիալական ձեռնարկություն ստեղծելիս, նախ և առաջ, անհրաժեշտ է սահմանել նրա գոյության նպատակը: Ավանդական բիզնեսի գոյության նպատակը պարզապես այն է, որ կա տվյալ արտադրանքի կամ ծառայության հատուկ անձնական կամ առևտրային անհրաժեշտություն: Երբեմն, այդ անհրաժեշտությունը կարող է նախապես գոյություն չունենալ. մեզանից շատերը չգիտեին, որ մենք սմարթֆոնների կարիք ունենք մինչև դրանց առաջին մուտքը շուկա: Սակայն սոցիալական ձեռնարկությունը ստեղծվում է սոցիալական կարիքի հիման վրա, ինչը սովորաբար նշանակում է, որ **խնդիրն արդեն հայտնաբերվել է:**

Խնդրի նախնական բացահայտմանը հաջորդում է նպատակների ու արգելքների ձևակերպման փուլը<sup>11</sup>: Օրինակ, ենթադրենք, Ձեր երկրում հարուստ և աղքատ խավերի միջև բևեռացումը շատ մեծ է, և գյուղական բնակչության աղքատության մակարդակը՝ շատ բարձր: Հետխորհրդային բազմաթիվ երկրների քաղաքներում և գյուղերում ստեղծվում էին խոշոր գործարաններ, որոնք բնակչության համար ապահովում էին աշխատանք և արժանապատիվ կենսամակարդակ: Խորհրդային Միության փլուզումից հետո այդ գործարանները փակվեցին, իսկ այդ գյուղերի և փոքր քաղաքների բնակչությունը մնաց առանց աշխատանք և գրեթե զրկվեց նոր աշխատանք գտնելու որևէ հնարավորությունից:

Այս խնդրի «նպատակ»-ի բաղադրիչը կարելի է ձևակերպել հետևյալ կերպ՝ «ավելացնել ABC երկրի գյուղական բնակչության միջին եկամուտը X%-ով»: Ինչը կարող է խոչընդոտել այդ նպատակին: Հետխորհրդային գյուղերի դեպքում խնդիրն այն է, որ գյուղական բնակչությունը

11 [Մանրամասների համար կարդացեք «խնդիրների լուծում» \(“Problem Solving”\) մոդուլն այստեղ՝ http://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving2.html](http://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving2.html)

հիմնականում չունի այսօրվա աշխատաշուկային համապատասխան հմտություններ և տնտեսական այլ հնարավորություններ, օրինակ, գյուղատնտեսության հետ կապված այլ գիտելիքներ, մեկնարկային կապիտալ և այլն:

Հիմնական **նպատակի** ու խոշորագույն **խոչընդոտների** մասին հարաբերականորեն հստակ պատկերացում կազմելուց հետո, անհրաժեշտ է կատարել մի փոքր հետազոտություն՝ խնդիրը կառուցելու և խոչընդոտների ու խնդրի և միմյանց միջև հարաբերությունների առաջնահերթությունները սահմանելու համար: Առկա վիճակագրական տվյալների և թվերի վերլուծության միջոցով կարելի է պարզաբանել հետևյալը՝

- Արդյո՞ք դա, իրոք, խնդիր է և որքան մեծ է այն՝ թվերով արտահայտված (օրինակ, քանի՞ մարդ է կրում բացասական ազդեցություն):

- Սոցիալական ձեռնարկության կենսունակությունը կարող է մեծապես կախված լինել տվյալ խնդրի ետևում կանգնած թվերից: Շահառուների շատ փոքր թիվը կարող է սահմանափակել կիրառելի բիզնես մոդելները (տե՛ս Գլուխ 3), ինչպես նաև ազդել կազմակերպության մասշտաբների սահմանման եղանակների և ժամանակի ընտրության վրա:

- Ո՞ր հաստատությունները կազմակերպությունները/անհատներն են այդ պահին ներգրավված: Կան արդյո՞ք կառավարության կողմից իրականացվող կամ բարեգործական ծրագրեր, որոնք փորձում են անդրադառնալ տվյալ խնդրին:

- Տվյալ խնդրի լուծմանն ուղղված ծրագրերի բացակայությունը չի նշանակում, որ այն գոյություն չունի: Սակայն, շատ դեպքերում, կարելի է գտնել հնարավոր նոր գործընկերներ և շահագրգիռ կողմեր (տե՛ս ստորև)՝ ուսումնասիրելով այլ գերատեսչությունների/գործակալությունների կողմից տվյալ խնդրի շուրջ նախկինում կատարած աշխատանքը:

- Որքան ժամանակ է, որ խնդիրը գոյություն ունի: Ի՞նչ է արվել այն լուծելու ուղղությամբ:

- Եթե խնդիրը գոյություն ունի արդեն շատ երկար ժամանակ, ապա անհրաժեշտ է ուսումնասիրել, թե արդյոք տվյալ խնդրի էկոհամակարգը կրել է այնպիսի փոփոխություններ, որոնք առաջարկում են նախկինում գոյություն չունեցող նորարարական լուծումներ: Հնարավոր է նաև, որ փոխվել է մարդկանց վերաբերմունքը (կամ այժմ ավելի հակված է դրան), ինչը կարող է տվյալ խնդիրը լուծելու համար նոր ճանապարհներ բացել սոցիալական ձեռնարկության առաջ:

Այս և այլ հարցերի պատասխանների հիման վրա, արդեն կարելի է սկսել ներգրավել

սոցիալական ձեռնարկության զարգացման շահագրգիռ կողմերին/շահառուներին:

### **Ովքեր են շահառուները, և ո՞րն է նրանց դերը խնդրի բացահայտման գործում:**

Սոցիալական ձեռնարկության աշխատանքի ազդեցությունը կրող կամ դրա վրա ազդեցություն ունեցող մարդիկ և/կամ խմբերը կամ հաստատությունները կոչվում են առաջինիս **շահառուներ**<sup>12</sup> :

Սոցիալական ձեռնարկության շահառուները կարող են տարբեր լինել՝ կախված առաջինիս կառավարման տեսակի ընտրությունից: Սակայն, հիմնական դեպքերում, շահառուները բաժանվում են ստորև թվարկված խմբերի: Յուրաքանչյուր խմբի համար ներկայացված է երկու տիպային հարց, որոնք կօգնեն ստուգել սոցիալական ձեռնարկության նպատակը և խոչընդոտները.

- Աշխատակազմ և կամավորներ. արդյո՞ք բոլորը հավատում են տվյալ խնդրի իրական գոյությանը: Արդյո՞ք բոլորը համաձայն են, որ խոչընդոտները շատ են, թե՛ կան այլ գործոններ, որոնք չեն դիտարկվել:

- Շահառուներ. ի՞նչն է խոչընդոտում խնդրի լուծմանը: Ի՞նչ այլ հարցեր պետք է լուծվեն՝ խնդրի լուծումը ապահովելու համար:

- Տեղական համայնք. արդյո՞ք բացահայտված շահառուները իսկապես աջակցության կարիք ունեն: Ո՞րն է լավագույն միջոցը, որը թույլ կտա նրանց լուծել իրենց խնդիրները սեփական ուժերով:

- Տեղական և կենտրոնական կառավարություն. արդյո՞ք բացահայտված շահառուները իսկապես աջակցության կարիք ունեն: Նախկինում ի՞նչ գործողություններ են ձեռնարկվել իշխանությունների կողմից տվյալ խնդրի լուծման ուղղությամբ, և ի՞նչն է ապահովել կամ խանգարել այդ գործողությունների հաջողությանը:

- Ավանդական բարեգործություն, այլ դոնորներ. արդյո՞ք բացահայտված շահառուները իսկապես աջակցության կարիք ունեն: Ո՞րն է նրանց օժանդակելու լավագույն միջոցը:

- Հաճախորդներ/օգտվողներ. կգնե՞ք այն ապրանքը/կօգտվե՞ք այն ծառայությունից, որն ուղղակի կամ անուղղակի դրական ազդեցություն ունի բացահայտված շահառուների վրա: Ինչու՞ այո և ինչու՞ ոչ:

Սպիտակի ջերմոցը, որը հիմնադրվել է «LIFE» ծրագրի շրջանակներում, սոցիալական ձեռնարկության լավ օրինակ է, որը դրական արդյունք է տվել մի շարք շահառուների համար: Սպիտակի քաղաքապետը այս գաղափարը բազմիցս քննարկել է «Սեյվդըջիլդերեն» կազմակերպության հետ: Վերջինիս և Սպիտակի քաղաքապետարանի համատեղ ջանքերի շնորհիվ, բազմաթիվ քննարկումներ են կազմակերպվել նաև մի շարք միջազգային դոնոր-ների և այլ շահառուների



հետ: Արդյունքում, կողմերին հաջողվեց ապահովել ֆինանսավորում այնպիսի աղբյուրներից, ինչպիսիք են՝ «ՅՈՒՆԻՍԵՖ»-ը, «ՄԱԶԾ ԳԷՀ»-ը, «Կամրջակ» սոցիալական բարեգործական ՀԿ-ն, «Սպիտակ ֆերմեր» ՀԿ-ն, «Ամերիկայի Հայ Ավետարանչական ընկերակցությունը», և ստեղծել

կայուն սոցիալական ձեռնարկություն:

Շահառու խմբերի հետ խնդրի և դրա բաղադրիչների քննարկման ժամանակ, անհրաժեշտ է գտնել հետևյալ հարցերի պատասխանները՝ «ու՞մ համար», «ինչու՞», «ինչ» և «ինչ-պե՞ս» պետք է գործի սոցիալական ձեռնարկությունը: Սա կազմում է կազմակերպության առաքելության

## ՄՊԻՏԱԿԻ ԶԵՐՄՈՑ

Հինվել է 2014 թ. «LIFE» ծրագրի շրջանակներում՝ Սպիտակի քաղաքա-պետա-րանի և «Սպիտակ ֆերմեր» ՀԿ-ի հետ համատեղ:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Սպիտակ, Լոռու մարզ, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ օրգանական բանջարեղենի արտադրություն (մասնա-վորա-պես՝ վարունգ)

Աշխատակիցների քանակը՝ 20, որից 17-ը՝ ՀՈՒԱ

ձևակերպման «շինանյութը»՝ ինչպես ներկայացված է ձեռնարկի սույն գլխի հաջորդ բաժիններում:

Օրինակ, հետխորհրդային փոքր քաղաքներում և գյուղերում տիրող աղքատության շուրջ շահառուների հետ քննարկումների արդյունքում կարող է պարզվել, որ բազմաթիվ գյուղեր ունեն գյուղատնտեսական բնական ռեսուրսներ, սակայն բնակչությունը չունի անհրաժեշտ գիտելիքներ և տեխնիկական հմտություններ: Քաղաքների համար, մյուս կողմից, գյուղատնտեսությունը, միգրացիոն, կիրառելի տարբերակ չէ, և սպասարկման ոլորտի զարգացումը կարող է հանդիսանալ միակ կենսունակ տարբերակը, որը նույնպես պահանջում է նոր գիտելիքների և հմտությունների փոխանցում: Այսպիսով, կազմակերպության առաքելությունը և բիզնես մոդելը մեծապես կախված է այն հանգամանքից, թե ձեռնարկությունը այդ երկու խնդիրներից որը կնախընտրի լուծել:

## Համոզված եք, որ սոցիալական ձեռնարկությունը խնդրի լուծման լավագույն տարբերակն է:

Խնդիրը հստակ հայտնաբերելուց հետո, անհրաժեշտ է ևս մեկ անգամ մտածել՝ արդյո՞ք սոցիալական ձեռնարկության մոդելը այն լուծելու լավագույն միջոցն է: Որոշակի իրավիճակներում, սոցիալական ձեռնարկություն ստեղծելու փոխարեն, ավելի նպատակահարմար է գործել որպես բարեգործական կազմակերպություն կամ նախաձեռնություն, կամ նույնիսկ, որպես ոչ-պաշտոնական խումբ: Ահա մի քանի հարցեր, որոնք կօգնեն սոցիալական ձեռնարկության թիմին հստակեցնել իրավիճակը.

- **Կա, արդյո՞ք, որևէ հիմնական դոնոր կամ դրամաշնորհի աղբյուր, որը հասանելի է, կայուն և բավարար է սոցիալական ձեռնարկության գործունեությունը վարելու և ընդլայնելու**

**համար:**

Սոցիալական ձեռնարկություն վարելը հաճախ պահանջում է մի շարք անուղղակի գործողություններ, ինչպես օրինակ, շուկայավարումը, արտադրանքի մշակումը, վաճառքը և այլն, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության եկամուտները ապահովելու համար:

Եթե, օրինակ, կա որևէ նվիրաբերության հիմնադրամ կամ այլ դրամաշնորհ, որը կարող է ապահովել բավարար ֆինանսավորում՝ սոցիալական նախաձեռնության գործունեությունն այսօր ապահովելու և ապագայում՝ երկարաժամկետ հեռանկարում ընդլայնելու համար, ապա նախաձեռնության իրականացման լավագույն մոդելը բարեգործություն է: Այս դեպքում, այն ժամանակը և գումարը, որը ծախսվում է դրամահավաքներ կազմակերպելու, ինչպես նաև ձեռնարկատիրական աշխատանքների համար, կարելի է լիովին օգտագործել սոցիալական առաքելության իրականացման նպատակով:

**• *Կա, արդյո՞ք, որևէ բիզնես մոդել, որն անդրադառնում է սոցիալական խնդրի լուծմանը, և միևնույն ժամանակ, ունի կայուն եկամուտ ապահովելու ներուժ:***

Բիզնես մոդելներն ավելի մանրամասն նկարագրվում են ձեռնարկի 3-րդ գլխում, սակայն հնարավոր է, որ սոցիալական նախաձեռնության կողմից շոշափվող խնդիրը չունենա կենսունակ բիզնես լուծում:

Օրինակ, շատ աղքատ բնակչության հետ աշխատելիս, շատ դժվար է կատարել նրանց համար նախատեսված ապրանքների կամ մատուցվող ծառայությունների եկամուտների իրատեսական կանխատեսումներ, հատկապես եկամուտի այլընտրանքային աղբյուրների բացակայության պայմաններում: Դիտարկե՛նք մի այսպիսի սցենար. ենթադրենք, ակտիվ հասարակական գործունեություն վարող որևէ անձ ցանկանում է լուծել շատ աղքատ համայնքի երեխաների թերսնուցման խնդիրը և այդ նպատակով ստեղծում է «սննդի փաթեթներ» արտադրող ընկերություն, որոնք ապահովում են դպրոցականների համար անհրաժեշտ ամենօրյա հիմնական սննդի պահանջը: Փաթեթի ինքնարժեքը (գումարած ընկերության այլ ծախսերը) կարող է կազմել տեղական ընտանիքների վճարունակությունից չափազանց բարձր գին, իսկ դպրոցի կամ կրթության նախարարության բյուջեում տվյալ ապրանքը գնելու համար բավարար միջոցներ նախատեսված չլինեն: Այս դեպքում, ակտիվիստի համար շատ ավելի դյուրին կլինի ստեղծել բարեգործական կազմակերպություն և հայթայթել միջոցներ ավանդական ճանապարհով՝ զարգացման տեղական և միջազգային դոնոր կազմակերպություններից: Այս օրինակը մի փոքր տարբերվում է սույն բաժնի առաջին կետում նկարագրված օրինակից, որտեղ դոնոր կազմակերպության բացակայության պայմաններում, սոցիալական նախաձեռնությունը որոշակի ժամանակ և այլ ռեսուրսներ ներդնելու

միջոցով կարող է գտնել համապատասխան ֆինանսավորում, ապա կիրառել բարեգործության ավանդական մոդելը:

**• Արդյո՞ք տեղական օրենսդրությունը թույլ է տալիս ստեղծել սոցիալական ձեռնարկություն՝ ըստ ընտրած մոդելի:**

Բազմաթիվ երկրներում «սոցիալական ձեռնարկություն»-ը, որպես կազմակերպության ուրույն իրավակազմակերպչական տեսակ, գոյություն չունի, իսկ «սոցիալական ձեռնարկություն» եզրույթը շատ դեպքերում իրավաբանորեն սահմանված չէ: Սակայն, դա չի խոչընդոտում սոցիալական ձեռնարկության ստեղծմանը: Որոշ երկրներում շահույթ չհետապնդող կամ հասարակական կազմակերպություններին թույլատրվում է ստեղծել եկամուտ և այն վերստին ներդնել սեփական գործունեության մեջ: Բացի այդ, սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է նաև ունենալ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության (ՍՊԸ) կամ այլ կարգավիճակ: **Սակայն, անհրաժեշտ է ապահովել, որպեսզի կազմակերպության նպատակը և ընտրված մոդելը համատեղելի լինեն տեղական օրենսդրության հետ:**

Օրինակ, այն սոցիալական նախաձեռնությունը, որը ցանկանում է ստեղծել իր երկրում հաստատված փախստականներին աջակցություն տրամադրող սոցիալական ձեռնարկություն, կարող է հանդիպել այնպիսի իրավական դժվարությունների, ինչպես օրինակ, որոշ երկրներում ոչ-քաղաքացիների զբաղվածության համար օրենքով նախատեսված սահմանափակումները: Այս դեպքում, անհրաժեշտ է փոխել սոցիալական ձեռնարկության բիզնես մոդելը կամ նախաձեռնության մոտեցումը և հանդես գալ որպես բարեգործական կամ ոչ-պաշտոնական խումբ:

**• Արդյո՞ք գոյություն ունի որևէ հաստատություն, որը պատրաստ է «գնել» արտադրվող սոցիալական արդյունքը:**

Սոցիալական արդյունքն, այս դեպքում, միշտ չէ, որ սոցիալական ձեռնարկության կողմից ներմուծվում է շուկա որպես ֆիզիկապես շոշափելի արտադրանք : Ինչպես նշվում է նախորդ օրինակում, սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է աշխատանքի ընդունել փախստականների՝ օճառի արտադրությունում աշխատելու համար: Որպես ձեռնարկատեր, ձեռնարկությունը պետք է, բնականաբար, հաշվի առնի առկա շուկայում իր արտադրանքի՝ օճառի պահանջարկը: Սակայն որպես սոցիալական ձեռնարկություն, կազմակերպությունը պետք է նաև հաշվի առնի, արդյո՞ք որևէ հաստատություն (թերևս, կառավարությունը կամ միջազգային բարեգործական հաստատություն) պատրաստ է վճարել իր արտադրած սոցիալական արդյունքի, այս դեպքում, փախստականների կենսամակարդակի բարելավման համար: Սոցիալական արդյունք «գնելու» վառ օրինակ է 62-րդ էջում նկարագրվող «Վճարի՝ ր հաջողության համար» (Pay for Success) սոցիալական ազդեցության

պարտատոմսի օրինակը:

Նախքան առաքելության ձևակերպման էությունը ներկայացնելը, նշվեց, որ շահառուների հետ քննարկումները կարող են հանդիսանալ կազմակերպության առաքելության ձևակերպման «հումքը»: Հաջորդ բաժնում ներկայացվում է առաքելության ձևակերպման մշակումը՝ «Root Capital» կազմակերպության օրինակի հիման վրա:

### **Ո՞րն է Ձեր սոցիալական ձեռնարկության առաքելությունը:**

Երբ ունեք սոցիալական որևէ խնդիր լուծելու գաղափար և գիտեք, թե ինչպես դա կարելի է անել Ձեր սոցիալական ձեռնարկության միջոցով, ապա օգտակար է կազմա-կերպության առաքելությունը գրավոր ձևակերպելը:

Առաքելության ձևակերպումը ընկերության, կազմակերպության կամ անհատի նպատակների և արժեքների ամփոփ ներկայացումն է:

Կազմակերպության առաքելության ձևակերպումը մեկ կամ երկու նախադասության միջոցով իր հաճախորդներին/պատվիրատուներին, ներդրողներին, աշխատակիցներին և այլոց ներկայացնում է այն սոցիալական ազդեցությունը, որը ընկերությունը ցանկանում է ունենալ, և (հնարավոր է) այն ճանապարհը, որով նախատեսում է դրան հասնել: Դիտարկե՛նք մի քանի օրինակ.

- «Echidna Tours»-ը ավստրալիական սոցիալական ձեռնարկություն է, որը կազմակերպում է էքսկուրսիաներ՝ երկրի վայրի բնությամբ հարուստ շրջաններում: Ձեռնարկության նպատակն է պաշտպանել և զարգացնել Ավստրալիայի վայրի բնությունը, և կազմակերպության առաքելության ձևակերպումը հնչում է պարզապես հետևյալ կերպ.

«Ապահովել Ավստրալիայի վայրի բնության ազատ ապագան»<sup>13</sup> :

- «Root Capital» ընկերությունը ներդրումներ է կատարում գյուղատնտեսության զարգացման ոլորտում՝ որպես աղքատության դեմ պայքարի միջոց: Կազմակերպության առաքելության ձևակերպումը հնչում է հետևյալ կերպ.

«Մեր առաքելությունն է՝ նպաստել գյուղական համայնքի բարգավաճմանը՝ ներդնելով փոքր և աճող այն գյուղատնտեսական ձեռնարկություններում, որոնք կառուցում են կայուն կենսապահովում Աֆրիկայի և Լատինական Ամերիկայի երկրներում»<sup>14</sup> :

13 <http://www.echidnawalkabout.com.au/social-enterprise-mission-statement>

14 <https://www.rootcapital.org/about-us>

- «d.light»-ը սոցիալական ձեռնարկություն է, որը ստեղծվել է կայուն էներգամատակարարում չունեցող զարգացող երկրների ավելի քան երկու միլիարդ բնակչության համար արևային էներգիայով աշխատող մատչելի լուծումներ առաջարկելու նպատակով: Կազմակերպության առաքելության ձևակերպումը նույնիսկ համառոտ կերպով նկարագրում է առաջարկվող լուծումների տեխնիկական հիմքը.

«d.light»-ի նպատակն է տնային տնտեսություններին և փոքր բիզնեսներին առաջարկել բաշխվող արևային էներգիայով աշխատող լուծումներ, որոնք փոխակերպում են ամբողջ աշխարհում մարդկանց կողմից էներգիայի օգտագործման և դրա համար վճարման

ձևերը»<sup>15</sup> :

### **Ինչու՞ է նախաձեռնության առաքելության պաշտոնապես և գրավոր ձևակերպումը կարևոր:**

Երբ սոցիալական ձեռնարկությունը սկսում է հավաքել հաճախորդներ և աճել, լինում են շատ դեպքեր, երբ բիզնես որոշումներ կայացնելիս անհրաժեշտ է հիմնվել թվերի վրա: Անհրաժեշտ է, արդյո՞ք, ընդլայնվել, վարձել ավելի շատ աշխատողներ, ու՞մ վարձել, որքան՞ վճարել նրանց, ինչպե՞ս ներգրավել ավելի շատ հաճախորդներ, գովազդե՞լ և այլն. սրանք հարցեր են, որոնց առևտրային բիզնեսը սովորաբար պատասխանում է հիմնական ծախսշահույթ վերլուծության հիման վրա, այսինքն, թե որքան գումար կծախսվի և որքան կվերադառնա: Սակայն, որպես սոցիալական ձեռնարկություն, որոշումները պետք է պայմանավորված լինեն կազմակերպության առաքելությամբ:

Եթե, օրինակ, սոցիալական ձեռնարկությունը օգնում է բարելավել հաշմանդամություն ունեցող անձանց կյանքը՝ նրանց դարձնելով իր անձնակազմի զգալի մասը, ապա կազմակերպության աշխատակիցների հավաքագրման և վերապատրաստման գործընթացները կարող են ավելի դանդաղ ընթանալ, քան առևտրային բիզնեսի դեպքում: Սակայն կազմակերպությունը չպետք է զոհաբերի այդ գործընթացները, հանուն արագ ընդլայնման, քանի որ այն կարող է շեղվել իր ստեղծման հիմնական նպատակից:

Կազմակերպության առաքելության ձևակերպումն, այդպիսով, կարևոր գործիք է հասկանալու համար, արդյո՞ք այն ապահովում է անհրաժեշտ ազդեցությունը: Մի քանի տարի անց, կազմակերպությունը կարող է հասնել կայունության և ծաղկում ապրել որպես բիզնես, սակայն չապահովել զգալի սոցիալական ազդեցություն:

Լավ մտածված և պաշտոնապես ձևակերպված առաքելության շնորհիվ, կազմակերպությունը և իր բոլոր շահառուները կարող են համոզված լինել, որ ձեռնարկությունը ընթանում է ճիշտ ուղղությամբ՝ բարելավելով կյանքի որակը և աշխարհը, և միևնույն ժամանակ, լինել կայուն և շահավետ:

### **Ինչպե՞ս նախապատրաստվել և գրավոր ձևակերպել առաքելությունը:**

Առաքելության ձևակերպումը մշակելիս, անհրաժեշտ է սահմանել և հաստատել սոցիալական ձեռնարկության «ու՛մ համար», «ինչու՛», «ի՛նչ» և «ինչպե՛ս» հարցերի պատասխանները<sup>16</sup> : Այդ հարցերից յուրաքանչյուրին համապատասխան, առաքելություն, ըստ էության, բաղկացած է հետևյալ բաղադրիչներից.

1. Շահառուի սահմանում. ու՛մ համար է նախատեսված տվյալ սոցիալական ձեռնարկությունը:

Սա այն սոցիալական խնդրի ազդեցությունը կրող թիրախային խմբի բացահայտումն է, որին անդրադառնում է սոցիալական ձեռնարկությունը: «Root Capital» ընկերության դեպքում, շահառու է հանդիսանում, մասնավորապես, Աֆրիկայի և Լատինական Ամերիկայի երկրների գյուղական բնակչությունը:

2. Հիմնախնդրի ձևակերպում. ինչու՛ է առաջացել լուծման կարիք ունեցող խնդիրը:

Հիմնախնդրի ձևակերպման նպատակն, ըստ էության, սոցիալական ձեռնարկության ստեղծման հիմնավորումն է: Որոշ երկրներում, օրինակ, գյուղական վայրերի բնակչությունը միգրացիայից ազնի աշխարհի խնդիրներ, որոնց կարող են անդրադառնալ, սոցիալական ձեռնարկությունները քանի որ նրանք ապրում են համեմատաբար լավ սոցիալ-տնտեսական պայմաններում կամ պետությունը հոգում է նրանց կարիքները: Այն մասնավոր խնդիրը, որին «Root Capital» ընկերությունն անդրադառնում է իր շահառու համայնքներում, բնակչության աղքատությունն է, ինչը աֆրիկյան և լատինամերիկյան գյուղական համայնքներում տնտեսական սուղ հնարավորությունների հետևանք է:

3. Նպատակի ձևակերպում. ո՞րն է սոցիալական ձեռնարկության նպատակը:

Սա նկարագրում է տվյալ շահառու խմբի խնդրի լուծումը: «Root Capital» ընկերությունը նշում է, որ իրենց նպատակն է «նպաստել գյուղական համայնքի բարգավաճմանը»:

4. Բիզնեսի հայեցակարգի ձևակերպում. ինչպե՞ս է սոցիալական ձեռնարկությունը հասնելու իր նպատակներին:

<sup>16</sup> [Ըստ Ալթեր Սուտիա Կիմի «Սոցիալական ձեռնարկությունների քիզնեսի պլանավորման ուղեցույցի» Շուկայավորման պլանի, \(2000թ.\): 122 \(Alter, Sutia Kim. "A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises." The Marketing Plan\):](#)

Առաքելության ձևակերպման այս հատվածը ընդգծում է այն որոշակի գործողությունները, որոնք բացահայտված շահառու խմբի խնդիրները լուծելու նպատակով իրականացվելու են ձեռնարկության կողմից: «Root Capital» ընկերությունը նշում է, որ իրենց «ներդրումներն ուղղված են լինելու ապրուստի կայուն աղբյուրներ ապահովող փոքր, սակայն ընդլայնվող գյուղատնտեսական ձեռնարկություններին»: Սա սերտորեն կապված է ձեռնարկության գործառնական կամ գործարար մոդելի հետ, որն ավելի մանրամասն կերպով քննարկվում է սույն ձեռնարկի 3-րդ գլխում:

Վերոհիշյալ տարբեր բաղադրիչները համակցելուց և տեքստը հղկելուց հետո, կարելի է ստանալ «Root Capital» ընկերության առաքելության հստակ և համապարփակ ձևակերպումը.

«Մեր առաքելությունն է նպաստել աֆրիկյան և լատինաամերիկյան գյուղական համայնքների բարգավաճմանը՝ ներդնելով ապրուստի կայուն աղբյուրներ ապահովող փոքր, սակայն ընդլայնվող գյուղատնտեսական ձեռնարկություններում»:

Այս պահին, ամենայն հավանականությամբ, Դուք պարզորոշ գիտեք, թե ինչ սոցիալական խնդրի եք ցանկանում անդրադառնալ և ունեք սոցիալական ձեռնարկության միջոցով այդ նպատակին հասնելու մի շարք գաղափարներ: Սույն ձեռնարկի հաջորդ գլխում ներկայացվում են որոշ հնարավոր բիզնես մոդելներ, որոնք միջոցով կարելի է կյանքի կոչել սոցիալական ձեռնարկության նպատակը:

## Գլուխ 2. Լրացուցիչ ռեսուրսներ

- [«Harvard Business Review»-ի այս հոդվածը](#) առաջարկում է խնդիրը ճիշտ սահմանելու այլընտրանքային մոտեցում (այս դեպքում, զուտ բիզնես համատեքստում, սակայն նկարագրված քայլերը լիովին կիրառելի են նաև սոցիալական ձեռնարկությունների համար): Ուշադրություն դարձրե՛ք անհրաժեշտությունը հիմնավորելու և խնդիրը հստակ ձևակերպելու կարևորությանը:

- Սոցիալական ձեռնարկությունների հետ աշխատող որոշ կազմակերպություններ նախընտրում են առաքելության ավելի սեղմ ձևակերպումներ, ինչպես օրինակ, «Echidna Tours»-ը: Կարող եք ծանոթանալ «Stanford Social Innovation Review»-ի՝ [մինչև ութ բառից կազմված առաքելության ձևակերպումների վերաբերյալ հոդվածին](#):

- Շոտլանդիայի Աբերդին քաղաքում շուրջ 45 տարի գործող «The Send It» սոցիալական ձեռնարկությունը առաջարկում է վերապատրաստման ծրագրեր և աշխատատեղեր՝ հոգեկան առողջությունը վերականգնող անձանց համար: Ձեռնարկությունը Աբերդինի քաղաքապետարանին տրամադրում է փոստային առաքման ծառայություններ, և երբ

քաղաքի ավագանին 2014 թվականին որոշեց կրճատել օգտագործվող ռեսուրսները, սոցիալական ձեռնարկության մոդելը դարձավ այլևս ոչ կենսունակ: Այլ հաճախորդներ գտնելու հեռանկարները նույնպես բացառվեցին, քանի որ նամակագրության և փոստային առաքման ավանդական շուկայի պահանջարկը զգալիորեն կրճատվեց՝ վերջին տասնամյակների ընթացքում նոր տեխնոլոգիաների զարգացմանը զուգահեռ: [Այս լրատվական գեկույցը](#) ներկայացնում է բարեգործական նախաձեռնության փակման օրինակ՝ ընդգծելով, այն փաստը, որ սոցիալական ձեռնարկության մոդելը միշտ պահանջում է ստեղծել եկամուտի նոր աղբյուրներ և մրցակցել որպես բիզնես:



## Գլուխ 3 - Սոցիալական ձեռնարկությունների տեսակները

### Այս գլուխը ներկայացնում է՝

- սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծման գործընթացը ՀԿ-ների, պետական/ՏԻՄ կառույցների և մասնավոր անկախ ընկերությունների կողմից կամ կառուցվածքում
- սոցիալական ձեռնարկությունների տարբեր կառուցվածքները
- սոցիալական ձեռնարկությունների հետևյալ տեսակները՝ առաքելությունը որպես առանցքային գործոն, առաքելությունը որպես առնչվող գործոն դիտարկող և առաքելությունը որպես գործոն չդիտարկող ձեռնարկություններ
- սոցիալական ձեռնարկությունը վարելու մի քանի հնարավոր բիզնես մոդելներ

### Կազմակերպության մայր ձեռնարկության առկայությունը կամ բացակայությունը:

Ինչպես տեսանք, սոցիալական ձեռնարկությունները ստեղծվում են որևէ խնդիր լուծելու սոցիալական առաքելությամբ: Թեև բազմաթիվ սոցիալական ձեռնարկություններ ստեղծվում են ակտիվ անհատների կողմից, ովքեր ձեռնարկատիրությունը դիտարկում են որպես խնդրի լուծման հնարավորություն, սակայն, միշտ չէ որ այդպես է: Ըստ ստեղծման հիմքերի, առանձնացվում են սոցիալական ձեռնարկության հետևյալ տեսակներ.

### ՆԵՑՈՒԿ

Հինադրվել է 2014 թ., «LIFE» ծրագրի շրջանակներում՝ Վանաձորի քաղաքապետարանի աջակցությամբ:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Վանաձոր, Լոռու մարզ, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ Վանաձոր քաղաքի կանաչապատման և մաքրման ծառայություններ

Աշխատակիցների քանակը՝ 20, որից 17-ը՝ ՀՈՒԱ

- Պետական հատվածի/ՏԻՄ կառույցների կողմից ստեղծվող սոցիալական ձեռնարկություններ. երբ որևէ պետական մարմին որոշում է օգտագործել սոցիալական ձեռնարկատիրության մոտեցումը՝ գոյություն ունեցող խնդիրը լուծելու համար, կազմակերպությունը կարող է

ունենալ անկախ կամ կիսանկախ կառուցվածք և գործել որպես սոցիալական ձեռնարկություն: Օրինակ, Վանաձորի քաղաքային իշխանությունները ստեղծել են «Նեցուկ» ընկերությունը՝ որպես առանձին միավոր, որն առաջարկում է աշխատատեղեր՝ հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար: «Նեցուկ»-ի միջոցով այս խոցելի խումբը, որը մեծ դժվարությունների կհանդիպեր այլուր աշխատանք գտնելու ժամա-նակ, տրամադրում է քաղաքի փողոցների մաքրման և ծառերի խնամքի ու տնկման ծառայություններ:

• ՀԿ-ների կողմից ստեղծվող սոցիալական ձեռնարկություններ. բազմաթիվ երկրներում, հասարակական կամ ոչ առևտրային կազմակերպություններին արգելվում է ձևավորել որևէ եկամուտ (սովորաբար, բացառությամբ անդամավճարների): Նման դեպքերում, ՀԿ-ները կարող են հիմնել մասնավոր ընկերություններ՝ իրենց հիմնական առաքելությունը իրականացնելու նպատակով: Օրինակ, «ՕՔՍՖԱՄ»-ը՝ աշխարհի ամենա-խոշոր բարեգործական կազմակերպությունը, ստեղծել է ավելի քան 700 խանութներ

Միացյալ Թագավորությունում, որոնք զբաղվում են տարբեր իրերի՝ հագուստից մինչև գրքերի վաճառքով, իրենց բարեգործական և սոցիալական զարգացման գործունեության համար անհրաժեշտ եկամուտ ձևավորելու համար: Սա ՀՀ տարածքում իրականացվող «LIFE» ծրագրի շահառուների կողմից որդեգրած ամենատարածված մոտեցումն է: Գորիս քաղաքի «ԳՈՒՄ» ՀԿ-ն հիմնադրել է մի ՍՊԸ, որը կոչվում է «ԳՈՒՄ» ՍՊԸ՝ համապատասխան ծրագրի անունով: Կազմակերպությունը զբաղվում է կաշվե իրերի արտադրությամբ և ապահովում է հաշմանդամություն ունեցող անձանց զբաղվածությունը:

• Որպես անկախ ընկերություններ ստեղծվող սոցիալական ձեռնարկություններ. սա սոցիալական ձեռնարկության ամբողջովին «մասնավոր հատվածի» մոդել է, որը դիտվում է որպես պետական որևէ մարմնի կամ ոչ առևտրային կազմակերպության հետ ուղղակի

իրավակազմակերպչական հարաբերություն չունեցող կազմակերպություն: Սույն ձեռնարկում մինչ այժմ ներկայացրած օրինակների մեծ մասը, ինչպես «The Big Issue»-ն կամ «Root Capital»-ը, շահույթ հետապնդող անկախ ընկերություններ են: «LIFE» ծրագրի շահառուներից «ԷկոՏեխնոն» որպես զուտ մասնավոր հատվածի կազմակերպություն ստեղծված սոցիալական

## ԳՈՒՄ ՍՊԸ

Հիմնադրվել է 2014 թ., «LIFE» ծրագրի շրջանակներում՝ «Համագործակցություն և ուսուցում» ՀԿ-ի հետ համատեղ:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Գորիս, Սյունիքի մարզ, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ Կաշվե իրերի արտադրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 15, որից 10-ը՝ ՀՈՒԱ

## ԷԿՈՏԵԽՆՈ

Հիմնադրվ է 2014 թ., «LIFE» ծրագրի շրջանակներում՝ «ՄՖ» ՀԿ-ի և «Դանթեսկոմպ» ՍՊԸ-ի հետ համատեղ:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Երևան, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ արևային էներգիայով աշխատող ջրային տաքացուցիչներ և ջեռուցման համակարգերի, ինչպես նաև մետաղապլաստե դռների և պատուհանների արտադրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 13, որից 10-ը՝ ՀՈՒԱ

ձեռնարկության օրինակ է: Ընկերության նպատակն է նպաստել երկրում էկոլոգիապես մաքուր, արևային, վերականգնվող և այլընտրանքային էներգիայի համակարգերի պահանջարկի բարձրացմանը: Այն օժանդակում է Հայաստանում էներգաարդյունավետ համակարգերի ներդրման գործընթացի արագացմանն ու դյուրացմանը:

Սոցիալական ձեռնարկության լրացուցիչ տեսակ է համարվում որոշակի վայրում ստեղծված ձեռնարկության ընդլայնումը կամ տվյալ բիզնես հայեցակարգի տարածումը մեկ այլ քաղաք: Օրինակ, «Impact Hub» Երևանը հիմնադրվել է Հայաստանում 2016 թվականին, շարունակելով «Impact Hub»-ի հայեցակարգի տարածումը, որի շրջանակներում ամբողջ աշխարհում արդեն ստեղծվել է շուրջ 60 նման անկախ, սակայն փոխկապված միավորներ: Լրացուցիչ տեղեկությունների համար, տե՛ս «աշխարհագրական տարածքի ընդլայնում» կետը՝ 84-րդ էջում:

### **Ո՞րն է սոցիալական ձեռնարկության տեղը՝ մայր կազմակերպության կառուցվածքում:**

Վերոհիշյալ դասակարգման հիման վրա, սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է ունենալ հետևյալ կառուցվածքային դիրքը.

- Մայր կազմակերպության կառուցվածքում. այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկությունը կազմում է մայր կազմակերպության կառուցվածքի մի մաս և հաճախ չունի առանձին անուն, ապրանքանիշ և այլն: «ՕՔՍՖԱՄ»-ի խանութները այս կառուցվածքի լավագույն օրինակ են. դրանք չեն հանդիսանում որպես առանձին սուբյեկտ և կազմում են «ՕՔՍՖԱՄ»-ի գործունեության և ծրագրերի պորտֆելի մի մասը:

Հարկ է նշել, որ սա միշտ չէ, որ վերաբերում է ձեռնարկության իրավական իրավիճակին և գրանցման տեսակին: Մայր կազմակերպությունը կարող է (կամ պարտավոր է, կախված տեղական օրենսդրության պահանջներից) գրանցել շահույթ հետապնդող ձեռնարկությունը որպես առանձին սուբյեկտ: Սակայն, ծրագրային և կառուցվածքային տեսանկյունից, այն կարող է ամբողջովին հանդիսանալ մայր կազմակերպության մի մաս, իսկ սոցիալական ձեռնարկությունը կրի նախագծի կարգավիճակ՝ սեփական տնօրենով, թիմով և այլն: Սոցիալական ձեռնարկությունն, այս դեպքում, չունի առանձին ռազմավարություն կամ գործողության ծրագիր, և դրանք մշակվում են մայր կազմակերպության ռազմավարության և տեսլականի շրջանակներում: Այն, հաճախ, նաև ֆիզիկապես է գտնվում մայր կազմակերպության հետ միևնույն տարածքում:

Օրինակ, Երևանի Ինֆորմատիկայի պետական քոլեջը հիմնադրել է լաբերային տպագրության ծառայություն, որը գործում է որպես հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար աշխատատեղեր ապահովող սոցիալական ձեռնարկություն: Այնուամենայնիվ, այս դե

Ֆակտո սոցիալական ձեռնարկությունը գրանցված չէ որպես առանձին սուբյեկտ և ունի քոլեջի շրջանակներում գործող դիզայնի և տպագրության լաբորատորիայի կարգավիճակ: Այն չունի առանձին բյուջեն և, քանի որ գտնվում է պետության կողմից ֆինանսավորվող քոլեջի կառուցվածքում, ունի որոշակի սահմանափակումներ՝ գործունեության, եկամուտի ձևավորման և այն ծախսելու և այլ տեսանկյուններից: Սակայն, միևնույն ժամանակ, այս կառուցվածքի

շնորհիվ քոլեջը կրում է ավելի քիչ ռիսկեր և իրավական պարտավորություններ և վարում է համայնքի վրա դրական սոցիալական ազդեցություն գործող ծառայություն: Ձեռնարկության ընդլայնմանը դեպքում, քոլեջը կարող է այն գրանցել որպես առանձին սուբյեկտ՝ եկամուտների հոսքն ավելացնելու և հաճախորդների բազան դիվերսիֆիկացնելու նպատակով:

- Մայր կազմակերպությունից կիսանկախ կարգավիճակ. այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկությունը դիտարկվում է որպես իր սեփական թիմով գործող առանձին սուբյեկտ: Սակայն, մայր կազմակերպությունը հաճախ սերտորեն համագործակցում է դուստր ընկերության հետ՝ կա՛մ որոշումների կայացման գործընթացում՝ որպես խորհրդի անդամ, կա՛մ այլ եղանակներով՝ օրինակ՝ որպես դուստր ընկերության հիմնական պատվիրատու: Սույն գլխում նշված «Նեցուկ»-ը հենց այդպիսի կազմակերպության օրինակ է: Վանաձորի քաղաքային իշխանություններն իրենց ազդեցությունն ունեն սոցիալական ձեռնարկության որոշումների կայացման գործընթացում և ներգրավված են տնօրեն նշանակելու կամ փոխելու ընթացակարգում: Վանաձորի քաղաքապետարանը նաև տվյալ սոցիալական ձեռնարկության հիմնական պատվիրատուն է:

- Լիովին անկախ կամ առանց մայր կազմակերպության գործող սոցիալական ձեռնարկություններ. այս դեպքում, ընկերությունը լիովին անկախ է՝ իր սեփական ռազմավարությունը և գործողությունների ծրագիրը մշակելու գործում, կա՛մ այն պատճառով, որ նրան տրվել է մայր կազմակերպությունից լիովին անկախ գործելու արտոնություն, կա՛մ քանի որ այն չունի մայր կազմակերպություն:

## ԵՐԵՎԱՆԻ ԻՆՖՈՐՄԱՏԻԿԱՅԻ ՊԵՏԱԿԱՆ

### ՔՈԼԵՋ

Քոլեջում գործող լաբորային տպագրության ծառայությունը հիմնադրվել է 2014 թ.՝ «LIFE» ծրագրի շրջանակներում:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Երևան, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ կերամիկական, օրգանական ապակուց, փայտե, տեքստիլ և այլ տեսակի իրերի վրա լաբորային տպագրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 12 ՀՈՒԱ

## Սոցիալական ձեռնարկության առաքելության և նրա ձեռնարկատիրական գործունեության հարաբերությունները

Սույն ձեռնարկի նախորդ գլխի տրամաբանության համատեքստում, կարող է շփոթեցնող թվալ այն միտքը, որ սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է վարել այնպիսի բիզնես գործունեություն, որն ուղղակին առնչություն չունի իր կազմակերպության առաքելության հետ: Սակայն այստեղ որևէ հակասություն չկա: Բոլոր դեպքերում, սոցիալական ձեռնարկությունը ստեղծվում է որևէ սոցիալական խնդիր լուծելու նպատակով: Սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է վարել տվյալ բիզնես գործունեությունը, պարզապես, իր սոցիալական առաքելությունն իրականացնելու համար եկամուտ ձևավորելու նպատակով, եթե նույնիսկ, այդ գործողությունները ուղղակիորեն չեն առնչվում դրան: Ստորև բերված օրինակները կօգնեն հստակ պատկերացում կազմել սոցիալական ձեռնարկությունների տարբեր տեսակների մասին՝ նրանց առաքելության և գործունեության միջև հարաբերությունների հիման վրա.

- Առաքելությունը որպես **առանցքային գործոն** դիտարկող սոցիալական ձեռնարկություններ. այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկության բոլոր գործողությունները կազմում են կազմակերպության առաքելության բաղկացուցիչ մասը: Սոցիալական ձեռնարկության ընտրված հատուկ մոդելը իրականացվող առաքելության առանցքային գործոնն է: Այս մոտեցման ընտրության օրինակ է «Root Capital»-ի գործունեությունը: Կոոպերատիվները, նույնպես, հանդիսանում են այս մոտեցման լավ օրինակ: Առավել մանրամասն նկարագրությունը ներկայացված է ձեռնարկի սույն գլխի հաջորդ բաժիններում (տե՛ս էջ 43):

### ԶԱՐՏՊՐԻՆՏ

Հիմնադրվել է 2012 թ., «LIFE» ծրագրի հետ համագործակցությունը սկսել է 2013թ.:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Երևան, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ թվային և օֆսեթ տպագրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 6, որից 5-ը՝ ՀՈՒԱ

- Առաքելությունը որպես **առնչվող գործոն** դիտարկող սոցիալական ձեռնարկություններ. այս մոտեցման շնորհիվ, սոցիալական ձեռնարկությունը համատեղում է մի շարք գործողություններ, որոնք տարբեր ճանապարհներով նպաստում

են կազմակերպության առաքելության իրականացմանը, սակայն ամենօրյա ոչ բոլոր գործողություններն են լիովին ուղղված սոցիալական խնդրի լուծմանը: Նման ձեռնարկության վառ օրինակ է Երևան քաղաքում գործող «Զարտապրինտ» տպագրական ընկերությունը, որը աշխատանք է առաջարկում հիմնականում հաշմանդամություն ունեցող անձանց: Կազմակերպության սոցիալական առաքելությունն է բարելավել հաշմանդամություն ունեցող

անձանց կյանքը և կայուն աշխատատեղեր ստեղծել մի քանի աշխատակիցների համար, ում ընտրությունը և վերապատրաստումը կրում է հատուկ նպատակային բնույթ: Անշուշտ սակավակերպության առաքելության իրականացման ուղիներից մեկն է միայն: Ընկերությունը նաև իրականացնում է բրայլյան և խոշոր տառատեսակով տպագրության ծառայություններ՝ դրանով իսկ ապահովելով տպագիր նյութերի հասանելիությունը տեսողական խնդիրներ ունեցող անձանց համար: Այնուամենայնիվ, կազմակերպության ամենօրյա գործունեության մեծ մասը բաղկացած է տպագրական այնպիսի ծառայություններից, որոնք մատուցվում են անհատներին և կազմակերպություններին՝ գրքերի, բացիկների, բրոշյուրների, պաստառների և այլ տպագրությամբ զբաղվող այլ ընկերությունների հետ մրցակցության պայմաններում:

Այսպիսով, թեև սոցիալական ձեռնարկության գործունեությունը առնչվում է իր առաքելության հետ, սակայն, ձեռնարկության ոչ բոլոր գործողություններն են ուղղակիորեն նպաստում վերջինիս իրականացմանը:

- Առաքելությունը որպես **առանցքային գործոն չդիտարկող** սոցիալական ձեռնարկություններ. այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկությունը վարում է իր առօրյա գործունեությունը, որն ուղղակիորեն չի նպաստում կազմակերպության առաքելությանը, սակայն, օգնում է ձևավորել եկամուտ, օրինակ, մայր կազմակերպության առաքելության հետ կապված ծրագրերի իրականացման համար: «ՕՔՍՖԱՄ»-ի խանութները այս մոտեցման վառ օրինակներ են: Խանութներում վաճառվող իրերը, սովորաբար, անմիջականորեն չեն առնչվում «ՕՔՍՖԱՄ»-ի որևէ ծրագրի հետ, և չնայած այդ խանութները նաև «ՕՔՍՖԱՄ»-ի ծրագրերի մասին հանրությանը իրազեկելու լավ միջոց են, դրանց հիմնական նպատակը, պարզապես, բարեգործական ծրագրերի համար եկամուտ ապահովելն է:

## Սոցիալական ձեռնարկության բիզնես մոդելներ

Ձեռնարկի սույն բաժինը ներկայացնում է այն տարբեր մոդելները, որոնք սոցիալական ձեռնարկություններն օգտագործում են իրենց առաքելությունն իրականացնելու, և միաժամանակ, եկամուտ ստանալու նպատակով: Ներկայացվող բիզնես մոդելներն այնքան էլ սպառիչ չեն, սակայն, ներառում են այսօր սոցիալական ձեռնարկությունների կողմից օգտագործվող մի շարք հիմնական մոտեցումները: Ստորև բերված նկարագրություններում, «թիրախային բնակչություն» արտահայտությունը վերաբերում է բնակչության այն խմբին, որի սոցիալական խնդրի լուծմանն է ուղղված տվյալ սոցիալական ձեռնարկության գործունեությունը:

- Ձեռնարկատիրության աջակցության մոդել

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունն իր սոցիալական առաքելությունն

իրականացնում է ձեռնարկատիրական գործունեության աջակցություն տրամադրելով և զարգացման ծառայություններ վաճառելով ձեռնարկության թիրախային խմբին, որն այնուհետև վաճառում է տվյալ ապրանքները և ծառայությունները բաց շուկայում:

**Ո՛րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք հանդես են գալիս որպես սոցիալական ձեռնարկության **հաճախորդներ:** Ձեռնարկությունը թիրախային խմբին առաջարկում է այնպիսի հնարավորություններ, որոնք սովորաբար հասանելի չեն տնտեսության սովորական պայմաններում: Այս մոդելին պատկանող սոցիալական ձեռնարկությունը սովորաբար ուղղակիորեն չի մտնում շուկա:

**Օրինակ,** «Grameen» բանկը<sup>17</sup> հավանաբար աշխարհում ամենահայտնի սոցիալական ձեռնարկություններից մեկն է, որը պայքարում է Բանգլադեշում տիրող աղքատության դեմ, և այն գործում է ըստ այս մոդելի: Այն աշխատում է Բանգլադեշի ամենաաղքատ գյուղատնտեսների հետ և նրանց տրամադրում է առանց գրավադրման մատչելի վարկեր: Այդ վարկերի միջոցով գյուղացիները կարող են աճեցնել իրենց բիզնեսը և վաճառել իրենց արտադրանքը ընդհանուր շուկայում: Բանկի հաճախորդների և թիրախային խումբը նույն մարդիկ են՝ Բանգլադեշի աղքատ բնակչությունը:

- Շուկայի միջնորդության մոդել

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունն իր սոցիալական առաքելությունն իրականացնում է թիրախային խմբի համար դեպի բաց շուկա մուտք գործելու նպատակով որպես միջնորդ հանդես գալով: Սոցիալական ձեռնարկությունը ավելացնում է թիրախային խմբի կողմից արտադրված արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայությունների արժեքը և օգնում է նրանց հասնել այն գնորդներին, որոնք այլապես հասանելի չեն նրանց համար: Այս մոդելը ներկայացնող սոցիալական ձեռնարկությունները հաճախ զբաղվում են արտադրանքի մշակմամբ, փաթեթավորմամբ, շուկայավարմամբ և այլն:

**Ո՛րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք հանդես են գալիս որպես սոցիալական ձեռնարկության մատակարարներ, որը վաճառում է թիրախային խմբի կողմից արտադրված ապրանքները կամ մատուցվող ծառայությունները: Նշենք նաև, որ այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկությունն, այնուամենայնիվ, ուղղակիորեն աշխատանքի չի վարձում թիրախային խմբին:

**Օրինակ,** Հայրենիքի զարգացման նախաձեռնություն հիմնադրամը (HDIF)<sup>18</sup> Հայաստանում հիմնված սոցիալական ձեռնարկություն է, որն աշխատում է գործազրկության բարձր մակարդակ ունեցող քաղաքների ու գյուղերի աղքատ կանանց և հաշմանդամություն ունեցող անձանց հետ: Հիմնադրամը համագործակցում է մի շարք արհեստավորների և ընտանեկան բիզնեսների հետ

17 <http://www.grameen-info.org/>

18 <http://www.hdif.org/>

(որոնք առանձին գրանցված և Հիմնադրամի կառուցվածքից դուրս գտնվող անկախ սուբյեկտներ են) և օգնում է նրանց տարբեր իրերի արտադրության գաղափարներով, օրինակ, ասեղնագործած տիկնիկներ, տրիկոտաժե բարձի երեսներ, փայտե գլուխկոտրուկներ և այլն: Սոցիալական ձեռնարկությունը օգնում է արհեստավոր-ներին փաթեթավորման և արտադրանքի որակի վերահսկողության հարցում: Այնուհետև, այդ իրերը վաճառվում են ավանդական և առցանց առաքման մեխանիզմների, միջազգային տոնավաճառներում ցուցադրությունների և այլ միջոցներով՝ Հայաստանի փոքր քաղաքներում բնակվող արհեստավորներին ապահովելով իրենց արտադրանքը համաշխարհային շուկա դուրս բերելու հնարավորություն: Հիմնադրամը նաև կազմակերպում է արտահանում և միջազգային առաքում և եկամուտ է ստեղծում վաճառքի ստացած տոկոսների միջոցով:

- Զբաղվածության մոդել

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունն իրականացնում է իր առաքելությունը՝ թիրախային խմբի ներկայացուցիչներին աշխատանք առաջարկելով:

**Ո՞րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք սոցիալական ձեռնարկության աշխատակիցներ են, ի տարբերություն վերը նշված շուկայի միջնորդության մոդելի:

**Օրինակ,** Հայաստանում գործող «Երկնային մանանա» սոցիալական ձեռնարկությունը զբաղվում է հրուշակեղենի արտադրությամբ, որտեղ աշխատում են հաշմանդամություն ունեցող կանայք: Այդ կանայք թխում են հայկական և արևմտյան հանրաճանաչ խմորեղեններ և վաստակում արժանապատիվ աշխատավարձ: Նախքան այս սոցիալական ձեռնարկության հիմնադրվելը, նրանք կայուն զբաղվածության հեռանկարներ չուներին՝ իրենց հաշմանդամության և կրթության բացակայության պատճառով: Ուշադրություն դարձրե՛ք, թե ինչպես է «Երկնային մանանայի» դեպքում զբաղվածության մոդելն օգտագործում առաքելության հետ չառնչվող մոտեցումը, իսկ «Զարտապրինտի» դեպքում նույն զբաղվածության մոդելը օգտագործում է առաքելություն հետ առնչվող մոտեցումը:

- Վճարովի ծառայությունների մոդել

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունն իրականացնում է իր առաքելությունը՝ վաճառելով իր սոցիալական ծառայություններն անմիջապես թիրախային խմբին: Այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկության առաջարկած ծառայությունները սովորաբար հասանելի չեն

## ԵՐԿՆԱՅԻՆ ՄԱՆԱՆԱ

Հինադրվել է 2014թ.՝ «LIFE» ծրագրի շրջանակներում:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Սևան, Գեղարքունիքի մարզ, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ Հրուշակեղենի արտադրություն

Աշխատակիցների քանակը՝ 12 ՀՈՒԱ



թիրախային խմբին՝ կա՛մ այն պատճառով, որ դրանք գոյություն չունեն տվյալ շուկայում, կա՛մ չափազանց թանկ են:

**Ո՞րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք սոցիալական ձեռնարկության հաճախորդներ են: Սակայն, ի տարբերություն ձեռնարկատիրության աջակցության մոդելի, սոցիալական ձեռնարկության տրամադրած ծառայությունները նախատեսված են թիրախային խմբի անձնական օգտագործման համար և չեն ստեղծում վաճառքի ենթակա նոր արտադրանք կամ ծառայություն:

**Օրինակ,** «Bookshare.org»-ը<sup>19</sup> առցանց գրադարան է, որը նախատեսված է այն մարդկանց համար, ովքեր չեն կարող օգտվել սովորական տպագիր գրքերից: Ծառայությունն առաջարկում է տարբեր ձևաչափերով նյութեր և համապատասխան համակարգչային ծրագրային ապահովում, տեսողական խանգարում ունեցող մարդկանց համար, ովքեր կարող են օգտվել «Bookshare.org»-ի ծառայության հարյուր հազարավոր գրքերից, որոնք այլ կերպ նրանց հասանելի չէին լինի: Սոցիալական ձեռնարկությունը գանձում է մեկանգամյա գրանցման վճար, ապա՝ բաժանորդավճար: Գրանցվելիս պահանջվում է ներկայացնել հաշմանդամության վկայական, այդպիսով վավերացնելով միայն իր թիրախային խմբի ներկայացուցիչների գրանցումը:

Նշենք, որ սա նաև կոչվում է «բուրգի ստորին հատված» մոդել, երբ սոցիալական նախաձեռնությունն ապահովում է մատչելի ծառայություններ՝ ֆինանսապես առավել խոցելի բնակչությանը:

- Կոոպերատիվ մոդել

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունը պատկանում է իր թիրախային խմբի ներկայացուցիչներին և կառավարվում նրանց կողմից: Ձեռնարկության յուրաքանչյուր անդամ ունի հստակ սահմանված մասնաբաժին և ձեռնարկության գործունեության հետ կապված հատուկ դեր:

**Ո՞րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք են սոցիալական ձեռնարկության սեփականատերերն ու անդամները: Նրանք ընտրում են վարչարարական կամ կառավարման մարմին, և յուրաքանչյուր անդամ ունի իր հատուկ պարտականությունները: Այս մոդելը տարբերվում է զբաղվածության մոդելից այնքանով, որ այս դեպքում յուրաքանչյուր «աշխատող» ունի բիզնեսի իր սեփական մասնաբաժինը:

**Օրինակ,** «Team Werks Co-op»-ը<sup>20</sup> Կանադայում գործող սոցիալական ձեռնարկություն է, որը պատկանում է հոգեկան առողջության և կախվածության խնդիրների վերականգնողական պետական ծառայություններից օգտվող անձանց և կառավարվում է նրանց կողմից: Այն իր հովանու

19 <http://www.bookshare.org/>

20 <http://teamwerks.ca/>

տակ գործող մի շարք բիզնեսներ (սրճարան, թղթի մանրացման ծառայություն, վերամշակման ծառայություն և այլն) միավորող ընկերություն է: Այս բոլոր ընկերությունների աշխատակազմերը բաղկացած են հոգեկան առողջության տարբեր խնդիրներ ունեցող անձանցից:

Կոոպերատիվները են նաև արդյունավետ մոտեցում են կանանց հնարավորությունների ընդլայնման համար: Հայաստանի գյուղական համայնքներում, կանանց սոցիալական և տնտեսական նշանակության կարևորությունը սովորաբար թերազնահատվում է: Միևնույն ժամանակ, երկրի գյուղերում և փոքր քաղաքներում բնակվող տղամարդկանցից շատերը աշխատում են որպես սեզոնային բանվորներ Ռուսաստանի Դաշնությունում՝ սեփական հողում տնտեսական հնարավորությունների բացակայության պատճառով: Կանանց գլխավորած գյուղատնտեսական կոոպերատիվները, ինչպես օրինակ ՀՀ Վայոց ձորի մարզի Գոմք գյուղի կոոպերատիվ, մեծ հաջողություններ են արձանագրում: Կառավարության և միջազգային կազմակերպությունների դրամաշնորհների միջոցով այս փոքր գյուղում, որի բնակչությունը կազմում է ընդամենը 250 մարդ, կառուցվել են ջերմոցներ և տրամադրվել կանանց կողմից ստեղծված կոոպերատիվներին, որոնք զբաղվում են տարբեր տեսակի մրգերի և բանջարեղենի աճեցմամբ, բերքահավաքով և վաճառքով: Բացի տնտեսական հնարավորություններից, կոոպերատիվներն օգնում են այս կանանց բարելավել իրենց սոցիալական դերը և ձեռք բերել պլանավորման ու կառավարման հմտություններ, որոնք այլ պայմաններում «համապատասխան» չեն նրանց կենսակերպին: «Օքսֆամ»-ի կողմից Հայաստանում հիմնադրված «Օքսիջեն հիմնադրամ»-ը, որը ստեղծվել է իր հայաստանյան գործառնություններն իրականացնելու համար, այժմ անդամակցում է «LIFE» ծրագրի շրջանակներում 2015 թվականի սեպտեմբերի ամսին ստեղծված Սոցիալական ձեռնարկությունների և գործատուների ցանցին: Վերջինիս

անդամների թիվը կազմում է 40 կազմակերպություն և ձեռնարկություն:

- Շուկայի հետ կապ հաստատող ձեռնարկության մոդել

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունն իրականացնում է իր սոցիալական առաքելությունը՝ թիրախային խմբի համար ազատ շուկայի հասանելիությունն ապահովելու միջոցով: Ի տարբերություն շուկայի միջնորդության մոդելի, այս դեպքում, սոցիալական ձեռնարկությունը չի

## ՕՔՍԻՋԵՆ ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ

Հիմնադրվել է 2015թ. և միացել է «Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպության կողմից ստեղծված Սոցիալական ձեռնարկությունների և գործատուների ցանցին:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Երևան, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ 20 ջերմոցային տնտեսություն, գյուղական շրջաններում ապրող կանանց կոոպերատիվներ

Աշխատակիցների քանակը՝ ավելի քան 200 կին և երիտասարդներ

վաճառում թիրախային խմբի արտադրանքը կամ ծառայությունները, այլ պարզապես ճանապարհ է հարթում անմիջապես դեպի հաճախորդները, իսկ իր եկամուտն ապահովում է ծառայության վճարների կամ միջնորդավճարների միջոցով:

**Ո՞րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք հանդես են գալիս որպես սոցիալական ձեռնարկության **գործընկերներ**, ովքեր իրենց արտադրանքը կամ ծառայությունները առաջարկում են հաճախորդներին՝ սոցիալական ձեռնարկության ստեղծած հարթակի միջոցով: Այս դեպքում, թիրախային խումբը չի հանդիսանում սոցիալական ձեռնարկության անմիջա-կան աշխատող:

**Օրինակ,** 2010 թվականին հիմնադրված «Gloviso.org»-ը<sup>21</sup> մեկնարկեց «Fairtrade» լեզվի դպրոց անունով մի նախաձեռնություն: Դա մի կայք է, որտեղ մարդիկ կարող են սովորել ֆրանսերեն, իսպաներեն և մի շարք այլ լեզուներ՝ միմյանց հետ առցանց շփվելու միջոցով: Լեզուներ դասավանդող ուսուցիչները բացառապես ցածր եկամուտ ունեցող երկրներում բնակվող և աշխատող մարդիկ էին: Օրինակ, ֆրանսերենի ուսուցիչներն ապրում էին Սենեգալում և Կոտ դ'Իվուարում, որտեղ ֆրանսիական գաղութային ժառանգությունը նշանակում է, որ շատ տեղացիների մայրենի լեզուն ֆրանսերենն է: «Gloviso.org»-ը հնարավորություն էր տալիս օգտագործել իրենց ունեցած հմտությունները և ծառայություն մատուցել օտար լեզու սովորողներին՝ համաշխարհային շուկայում: Տեխնիկական պատճառներով և հիմնադրի անձնական նկատառումներից ելնելով, կայքը դադարեցրեց իր գործունեությունը մի քանի տարի անց, սակայն այն դեռևս հասանելի է և կարող է օգտագործվել ուսուցիչների հետ ուղղակի կապ հաստատելու և նրանց հետ դասերի համար պայմանավորվածություն ձեռք բերելու համար:

- Ծառայության սուբսիդավորման մոդել

Այս մոդելը ներկայանում է երկու այլընտրանքային տարբերակով.

#### *Տարբերակ 1*

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկության այս տարբերակը շատ հաճախ հանդես է գալիս որպես որևէ մայր կազմակերպության դուստր ձեռնարկություն, որի կողմից առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը վաճառվում է, պարզապես, կազմակերպության սոցիալական առաքելության համար եկամուտ ստեղծելու նպատակով:

**Ո՞րն է թիրախային բնակչության դերը.** թիրախային խումբը կարող է **որևէ անմիջական դերակատարություն** չունենալ սոցիալական ձեռնարկության գործունեության հետ:

**Օրինակ,** «ՕՔՄՖԱՄ»-ի խանութների ցանցը ստեղծվել է կազմակերպության սոցիալական զարգացման ծրագրերի համար եկամուտ ձևավորելու նպատակով: Խանութներում վաճառվող

տարբեր պարագաները հաճախ անմիջականորեն կապված չեն կազմակերպության զարգացման գործունեության հետ, իսկ նրա շահառուները որևէ կերպ ուղղակիորեն ներգրավված չեն բիզնես գործունեության մեջ:

Մեկ այլ օրինակ է կազմակերպության ակտիվների օգտագործումը (օրինակ հողատարածք, գրասենյակային տարածք), որն ապահովում է եկամուտ (օրինակ, վարձակալության հանձնման միջոցով)՝ կազմակերպության սոցիալական առաքելության իրականացման համար:

### *Տարբերակ 2*

**Համառոտ նկարագիր.** սոցիալական ձեռնարկությունը տրամադրում է գրեթե նույն ծառայությունները բոլոր օգտվողներին, սակայն վերջիններիս առավել վճարունակ զանգվածը սովորաբար վճարում է անվճարունակ զանգվածի փոխարեն (կամ վճարում է մի փոքր ավելի, քան վերջիններս)՝ թիրախային խմբի ծախսերը ծածկելու համար:

**Ո՞րն է թիրախային բնակչության դերը.** նրանք սոցիալական ձեռնարկության **սուբսիդավորվող կամ անվճարունակ հաճախորդներն են**, որոնց տրամադրվող ծառայությունների ծախսերը ծածկվում են չսուբսիդավորվող կամ վճարունակ հաճախորդների հաշվին:

**Օրինակ,** «The Aravind Eye» հիվանդանոցը<sup>22</sup> հիմնադրվել է Հնդկաստանում՝ վերականգնվող տեսողության խնդիրը լուծելու նպատակով: Հիվանդանոցն իր բոլոր հաճախորդներին տրամադրում է աչքի վիրաբուժության և ակնաբուժական բժշկական միևնույն ծառայությունները, սակայն ծառայության արժեքը կախված է հիվանդի եկամտի մակարդակից, այնպես, որ հարուստ հաճախորդները վճարում են այնքան, որ անվճարունակ հիվանդները նույնպես կարողանան օգտվել միևնույն ծառայություններից:

Ահա այն հիմնական բիզնես մոդելները, որոնք օգտագործվում են սոցիալական ձեռնարկությունների կողմից կենսունակ բիզնես ստեղծելու և իրենց սոցիալական առաքելություններն իրականացնելու համար: Կարելի է նաև օգտագործել վերը նշված մոդելների որոշակի համադրություն՝ կախված սոցիալական խնդրի, թիրախային խմբի կամ շուկայի առանձնահատկություններից:

Նախորդ գլխում դիտարկված սոցիալական առաքելության հիման վրա այժմ կարելի է ընտրել հնարավոր կենսունակ բիզնես մոդելը և այն քննարկել նախաձեռնության շահառուների հետ: Իսկ հաջորդ գլխում դիտարկվում են սոցիալական ձեռնարկության կառավարման ներքին կողմերը:



### «LIFE» ծրագրի շահառուների քաղաձ դասերը

«Հիշե՛ք, որ իրական շուկայի պահանջները բավականին տարբերվում են դոնոր կազմակերպությունների կամ պետական մարմինների կողմից ՀԿ-ներին ներկայացվող պահանջներից»:

«Երկնային մանանա» ընկերություն

### Գլուխ 3. Լրացուցիչ ռեսուրսներ

- Քիմ Ալթերի 2007 թվականի «Սոցիալական ձեռնարկություն տիպաբանություն» (Social Enterprise Typology) աշխատությունը ձեռնարկի սույն գլխի պատրաստման ամենակարևոր ռեսուրսն է: Այն պարունակում է համակցված մոդելների մի շարք օրինակներ, ինչպես նաև ամբողջ աշխարհում տեղ գտած բազմաթիվ նախադեպեր:

- Կոոպերատիվ շարժումները մեծ հաջողություններ են գրանցել ամբողջ աշխարհում խոցելի խմբերի սոցիալական վիճակը ու կենսամակարդակը բարելավելու գործում: Այն երկրներում, որտեղ կանայք ավանդաբար համարվում են հասարակության պակաս կարևոր դերակատարներ, կանանց կողմից ղեկավարվող կոոպերատիվները հանդիսանում են ստատուս քվոն փոխելու բավականին խոստումնալից մոտեցում: Կոոպերատիվների միջազգային դաշինքի կայքում ներկայացված են այս ոլորտում հաջողության հասած մի շարք նախաձեռնությունների հղումներ:

- «Kiva»-ն ԱՄՆ-ի Սան Ֆրանցիսկո քաղաքում հիմնադրված մի կազմակերպություն է, որը հնարավորություն է տալիս աշխարհի ցանկացած կետում բնակվող անհատների պարտքով գումար տրամադրել աղքատ երկրների գործարարներին: Կազմակերպությունը համագործակցում է տարբեր երկրների միկրովարկավորման կազմակերպությունների հետ՝ նրանց միջոցով գյուղացիներին, խանութպաններին և այլ փոքր բիզնեսներին վարկեր տրամադրելու նպատակով: Սահամակցված մոդելի վառ օրինակ է, քանի որ այն աջակցություն է տրամադրում ձեռնարկատերերին (ինչպես «Grameen» բանկը), միևնույն ժամանակ հնարավորություն է տալիս նրանց մուտք օգտվել վարկատուների ավելի լայն բազայից (ինչպես «Glovico.org»-ը ապահովում է սովորողների համաշխարհային շուկայի հասանելիությունը):

## Գլուխ 4 - Սոցիալական ձեռնարկության կառավարումը

### Այս գլուխը ներկայացնում է, թե ինչպես

- ստեղծել էթիկայի և պատասխանատու կառավարման վրա հիմնված սոցիալական ձեռնարկություն
- ինչպես կառավարել ռիսկերը և անհաջողությունները
- ինչպես վարել սոցիալական ձեռնարկությունը և կառավարել ռեսուրսները

### Սոցիալական ձեռնարկության էթիկան և պատասխանատվությունը

Ինչպես բազմիցս նշվել է սույն ձեռնարկում, սոցիալական ձեռնարկության գոյության նպատակը հասարակության որևէ խնդրի լուծմանը նպաստելն է: Կարևոր է, որպեսզի սոցիալական ձեռնարկությունը խնդրի լուծման իր տարբերակներն առաջարկելիս, գործի էթիկայի կանոններին համապատասխան՝ խուսափելով այդ գործընթացում նոր սոցիալական խնդիրներ ստեղծելուց:

Նախ, արագ հայացքով դիտարկենք էթիկայի և պատասխանատվության դրսևորմանը, երբ խոսքը վերաբերում է ձեր սեփական թիրախային խնդրի լուծմանը: Քովենթրիի Փախստականների և ներգաղթյալների կենտրոնը<sup>23</sup> Միացյալ Թագավորության Վորվիքշայր քաղաքում գործող բարեգործական կազմակերպություն է, որն աջակցում է Քովենթրի քաղաքում հաստատվելու ցանկություն ունեցող փախստականներին և ներգաղթյալներին: Երբ կազմակերպությանը տրամադրվող պետական միջոցները կրճատվեցին, իր գործունեությունը շարունակելու համար եկամուտ ձևավորելու նպատակով կենտրոնը հիմնեց մի քանի սոցիալական ձեռնարկություններ, որոնք սկսեցին օգտագործել ներգաղթյալների հմտությունները: Օրինակ, բարեգործական կազմակերպության կողմից ստեղծված «LingoLinks»-ը գրավոր և բանավոր թարգմանչական ծառայություններ է մատուցում՝ ավելի քան 50 լեզուներով: Այժմ դիտարկենք այս սոցիալական ձեռնարկության հիմնադիրների առջև ծառայած էթիկայի հարցը: «LingoLinks» ընկերության աշխատակիցները և թարգմանիչները փախստականներ և ներգաղթյալներ են՝ տնտեսապես խոցելի բնակչություն, որին առավելագույն շահույթ ստանալու նպատակ հետապնդող ընկերությունը շատ ուրախ կլինի շահագործել՝ օրենքի շրջանակներում: Այլ կերպ ասած, ընկերությունը կարող էր յուրաքանչյուր աշխատողին վճարել օրենքով նախատեսված նվազագույն աշխատավարձը, քաջ գիտակցելով, որ նրանց համար շատ դժվար է գտնել ավելի բարձր վարձատրվող աշխատանք՝ ՄԹ-ում հաստատվելու առնվազն առաջին մի քանի տարիների ընթացքում: Սակայն, քանի որ «LingoLinks»-ը սոցիալական ձեռնարկություն է, որը ստեղծվել է նորեկ փախստականներին և

ներգադրյալներին աջակցելու նպատակով, այն վարձատրում է իր աշխատակիցներին ՄԹ-ում արժանապատիվ կենսամակարդակ ապահովող աշխատավարձ<sup>24</sup>: Որպես սոցիալական խնդրի լուծման նպատակով ստեղծված կազմակերպություններ, սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է ձգտեն համապատասխանել էթիկայի ամենաբարձր չափանիշներին:

Երկրորդ, սոցիալական ձեռնարկությունները չպետք է անտեսեն հասարակության առջև ծառայած այլ հարցեր՝ թիրախային խնդրի լուծումներ փնտրելիս: Օրինակ, Հայրենիքի զարգացման նախաձեռնություն հիմնադրամը (որը հիշատակվում է 3-րդ գլխում) նպաստում է ՀՀ փոքր քաղաքների և գյուղերի աղքատության մակարդակի կրճատմանը՝ օգնելով թիրախային բնակչությանը պատրաստել և վաճառել ձեռագործ իրեր: Բացի այդ, Հիմնադրամը ուշադրություն է դարձնում երկրում՝ պլաստիկ տոպրակների և աղտոտվածության հետ կապված աճող բնապահպանական խնդրին և ակտիվ քայլեր է ձեռնարկում՝ այն էլ ավելի չարելու ուղղությամբ: Հիմնադրամը իր գրասենյակի մոտ տեղակայված անհատներից և կազմակերպություններից հավաքում է պլաստիկ տոպրակներ և կրկին օգտագործում դրանք, այլապես դրանք դեն են նետվում որպես աղբ: Թեև յուրաքանչյուր սոցիալական ձեռնարկություն անդրադառնում է կոնկրետ սոցիալական խնդրի, սակայն անհրաժեշտ է նաև նվազագույնի հասցնել այլ խնդիրների ցանկացած բացասական ազդեցություն:

Հարկ է նաև նշել, որ սոցիալական ձեռնարկության անպատասխանատու վարքը միշտ չէ, որ միտումնավոր բնույթ է կրում: Երբեմն, ընկերությունը կարող է սոցիալական խնդրի առաջացման պատճառ հանդիսանալ՝ առանց գիտակցելու: Նման վառ օրինակ է «TOMS» ընկերությունը<sup>25</sup>: Այն հիմնադրվել է 2006 թվականին որպես կոշիկ արտադրող/վաճառող ընկերություն, որը օգտագործում էր «գնիր մեկը, ստացիր ևս մեկն՝ անվճար» բիզնես մոդելը. Հաճախորդի ձեռքբերած յուրաքանչյուր զույգ կոշիկի դիմաց ընկերությունը ևս մեկ զույգ նվիրաբերում էր խոցելի համայնքի որևէ երեխայի: Կոշիկները արտադրվում էին ավանդական արգենտինական դիզայնով՝ Արգենտինայում, Եթովպիայում և Չինաստանում: Մինչև 2016 թվականը ընկերությունը կարիքավոր երեխաներին նվիրաբերել է ավելի քան 60 միլիոն զույգ կոշիկ: Սակայն, ընկերության նվիրատվությունները շատ երկրներում ուղղակի բացասական ազդեցություն է թողել տեղական տնտեսությունների վրա: Բազմաթիվ երկրներում, որտեղ երեխաները ստանում էին անվճար կոշիկներ, կրճատվում էր տեղական կոշիկ վաճառողների և արտադրողների ապրանքի վաճառքը<sup>26</sup>: Թեև ընկերության նպատակն էր անվճար կոշիկներն ապահովել որպես հանրային առողջապահության պահպանման

24 <http://www.thirdsector.co.uk/bhopinder-basi-set-three-social-enterprises-find-funding/management/article/1299753>

25 <http://www.toms.com/>

26 <http://www.whydev.org/some-bad-news-about-toms-shoes/>

միջոց, պաշտպանելով երեխաներին տարբեր հիվանդություններից (ինչպես անկիլոստոման՝ աֆրիկյան բազմաթիվ երկրներում կամ ձմռան ցուրտը՝ նախկին հետխորհրդային երկրներում), սակայն բացասական ազդեցություն գործեց այդ երկրների հասարակության այլ հատվածների՝ տեղական ձեռնարկատերերի վրա: Վերջին տարիներին, «TOMS»-ն ընդունել է այդ խնդրի առկայությունը և ընդլայնել իր հասարակական գործունեությունը՝ պահպանելով «գնիր մեկը, ստացիր ևս մեկն՝ անվճար» կոշիկի վաճառքի մոտեցումը, միևնույն ժամանակ ներդրումներ կատարելով աչքի խնամքի և այլ առողջապահական խնդիրների ոլորտում:



Արդար առևտրի համաշխարհային կազմակերպությունը<sup>27</sup> սահմանել է տասը սկզբունքներ, որոնց արդար առևտրային կազմակերպությունները պարտավոր են հետևել իրենց գործունեության ընթացքում: Անկախ նրանից, հանդիսանում է արդյոք Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը արդար առևտրային կազմակերպություն, թե ոչ, այդ սկզբունքները կարող են օգտակար ուղեցույց լինել կազմակերպության գործունեության էթիկայի ապահովման համար:

1) **Հնարավորություններ տնտեսապես խոցելի արտադրողների համար.** շատ սոցիալական ձեռնարկություններ համագործակցում են տնտեսապես խոցելի խմբերի հետ և պետք է «ձգտեն աջակցել նրանց տեղափոխվել եկամտի անբավարարության ու աղքատության շեմից դեպի տնտեսական կայունության և սեփականության ապահովման մակարդակ», նույնիսկ, եթե հետագայում նրանք դառնան Ձեր կազմակերպությունից անկախ ձեռնարկատերեր:

2) **Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն.** սոցիալական ձեռնարկությունը պետք է լինի «թափանցիկ՝ իր կառավարման և առևտրային հարաբերությունների մեջ: Այն հաշվետու է իր բոլոր շահառուներին և պետք է հարգի տրամադրվող առևտրային տեղեկատվության խոցելիությունը և պահպանի գաղտնիությունը: Կազմակերպությունը գտնում է համապատասխան, մասնակցային ուղիներ՝ իր որոշումների կայացման



գործընթացներում աշխատակիցների, կազմակերպության անդամների և արտադրողների ներգրավումն ապահովելու համար:

3) **Արդար առևտրի պրակտիկա.** սոցիալական ձեռնարկությունը պետք է հաշվի առնի «մարգինալացված փոքր արտադրողների սոցիալական, տնտեսական և բնապահպանական բարեկեցությունը՝ նրանց հաշվին իր սեփական շահույթը առավելագույնի հասցնելու փոխարեն»:

4) **Արդար գնի վճարում.** Կազմակերպությունը այն սահմանում է որպես «սոցիալապես ընդունելի և արտադրողների կողմից արդարացի համարվող վարձատրություն (տեղական համատեքստում)՝ հաշվի առնելով նաև կանանց և տղամարդկանց աշխատանքի հավասար վարձատրության սկզբունքը»:

5) **Մանկական աշխատուժի և հարկադիր աշխատանքի բացառում.** սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է ծանոթ լինեն երեխայի իրավունքների միջազգային կոնվենցիաներին, ինչպես նաև աշխատանքի մասին տեղական օրենսդրությանը:

6) **Խտրականության բացառում,** գենդերային հավասարության ապահովում, կանանց տնտեսական հզորացում և միավորումներ կազմելու ազատության ապահովում. սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է բացառեն խտրականությունը՝ աշխատակիցների հավաքագրման, վերապատրաստման, առաջխաղացման կամ աշխատանքից հեռացման իրենց բոլոր գործողություններում: Սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է նաև «ճանաչեն կանանց լիարժեք զբաղվածության իրավունքները և ապահովեն կանանց համար օրենքով նախատեսված զբաղվածության նպաստների լիարժեք վճարումը» և պետք է հարգեն «իրենց բոլոր աշխատակիցների՝ միավորումներ ստեղծելու, արհմիություններին անդամակցելու և կոլեկտիվ բանակցություններ վարելու իրավունքը»:

7) **Համապատասխան աշխատանքային պայմանների ապահովում.** սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է ապահովեն «անվտանգ և առողջ աշխատանքային միջավայր՝ իրենց կազմակերպության աշխատակիցների և/կամ անդամների համար»:

8) **Կարողությունների հզորացում.** սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է «նպաստեն իրենց աշխատակիցների կամ անդամների հմտությունների և կարողությունների զարգացմանը և հզորացմանը»:

9) **Արդար առևտրի խթանում.** սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է «իրենց հաճախորդներին տրամադրեն տեղեկատվություն՝ կազմակերպության, առաջարկ-

վող ապրանքատեսակների և դրանք արտադրող կազմակերպությունների կամ նրանց անդամների մասին: Միշտ անհրաժեշտ է օգտագործել գովազդային և շուկայավարման ազնիվ տեխնիկա»:

10) **Շրջակա միջավայրի պահպանում.** Ի թիվս այլ էկոլոգիապես մաքուր տեխնոլոգիաների, սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է «առավելագույնս օգտվեն իրենց շրջաններում առկա կայուն կառավարվող հումքի աղբյուրներից, հնարավորության դեպքում գնելով տեղական արտադրողներից և արտադրության մեջ օգտագործել էներգախնայող կամ վերականգնվող էներգիայով աշխատող տեխնոլոգիաներ՝ ջերմոցային գազերի արտանետումները հասցնելով նվազագույնի»:

### **Ռիսկերի և անհաջողությունների կառավարում**

Ինչպես ցանկացած այլ նախաձեռնություն, նոր ստեղծվող սոցիալական ձեռնարկությունները նույնպես երաշխավորված չեն անհաջողությունից կամ ձախողումից: Կազմակերպությունը համարվում է «հաջողված», երբ այն ապահովում է իր թիրախային սոցիալական ազդեցությունը, սակայն այն նաև ստիպված է պայքարել տարբեր ռիսկերի դեմ՝ ինչպես ցանկացած սովորական բիզնես՝ **Ֆինանսական կենսունակություն, գործառնական արդյունավետություն, մրցակցություն, շուկայի փոփոխություններ և այլն:**

Ռիսկը իրադարձություն է, որը կարող է տեղի ունենալ ողջամիտ հավանականությամբ և ազդեցություն թողնել սոցիալական ձեռնարկության՝ իր առաքելությունը իրականացնելու կարողության վրա:

**Ռիսկերի կառավարման** պրակտիկան նախատեսում է ակտիվ քայլերի ձեռնարկում՝ ռիսկերի հետ կապված իրադարձությունները կանխելու կամ ձեռնարկության վրա դրանց ազդեցությունը վերահսկելու ուղղությամբ:

Ռիսկերի կառավարումը բաղկացած է հետևյալ չորս հիմնական քայլերից՝

- 1) **Ռիսկի բացահայտում**
- 2) **Ռիսկի գնահատում**
- 3) **Ռիսկի կառավարում**
- 4) **Ռիսկի վերանայում և զեկուցում/արձանագրում**

## 1. Ռիսկի բացահայտում

Սոցիալական ձեռնարկություններին սպառնացող ռիսկերը կարելի է դասակարգել հետևյալ հինգ խմբերում: Յուրաքանչյուր խմբի համար առաջարկվում են մի քանի հարցեր, որոնք կօգնեն բացահայտել տվյալ խմբին պատկանող ռիսկը:

### Եկամուտ

- Արդյո՞ք եկամուտների հոսքը կայուն է: Արդյո՞ք հաճախորդների թիվը բավարար է կազմակերպության գործունեությունը կարճաժամկետից մինչև միջնաժամկետ կտրվածքով ապահովելու համար: Կամ հաճախորդների բազան ընդլայնելու ծրագիր:
- Ինչպիսի՞ն է ներկայիս շուկայական իրավիճակը: Կա, արդյո՞ք վտանգ, որ ձեռնարկության արտադրանքը կամ ծառայությունը այլևս պահանջված չի լինի կամ կգիջի հասանելի այլընտրանքներին՝ կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ կտրվածքով:

### Մարդիկ

- Արդյո՞ք թիմի բոլոր անդամները բավականաչափ մոտիվացված են: Կա, արդյո՞ք, վտանգ, որ կազմակերպության անդամներից որևէ մեկը, հատկապես առանցքային որևէ անդամ, կարող է հեռանալ ձեռնարկությունից՝ կարճաժամկետ կամ միջնաժամկետ հատվածում:
- Ինչպիսի՞ն են ձեռնարկության աշխատանքային պայմանները: Կա, արդյո՞ք, թիմի անդամների առողջությանը և բարեկեցությանը վնասելու որևէ վտանգ:

### Սեփականություն

- Արդյո՞ք ձեռնարկության ֆիզիկական գույքը ողջամտորեն ապահովագրված է գողության, հրդեհի, տարերային աղետների կամ այլ երևույթների դեմ:
- Արդյո՞ք ձեռնարկության մտավոր սեփականությունը եզակի է և, եթե այո, ապա արդյո՞ք այն ապահովագրված է յուրացման և/կամ կրկնօրինակվելու վտանգի դեմ:
- Ի՞նչ վարկանիշ ունի ձեռնարկության ապրանքանիշը և հեղինակությունը իր հաճախորդների և շահառուների շրջանում:

### Պատասխանատվություն

- Կա, արդյո՞ք որևէ վտանգ, որ ձեռնարկության արտադրանքը կամ ծառայությունները կարող են վնաս պատճառել իր հաճախորդներին կամ հանրությանը:

### Համապատասխանություն օրենքին

- Արդյո՞ք, ձեռնարկության գործողություններում կա օրենքը խախտելու որևէ

վտանգ, օրինակ՝ շրջակա միջավայրին վնասելու, անարդար աշխատանքային գործելակերպեր և այլն:

- Արդյո՞ք ձեռնարկությունը լիովին ծանոթ է իր գործունեությանը, առաջարկվող ապրանքներին/ծառայություններին, շահառու խմբերին, առաքելությանը և այլ գործողություններին առնչվող բոլոր օրենքներին և կանոնակարգերին:

**2. Ռիսկի գնահատում**

Գոյություն ունեն բացահայտված ռիսկի առաջնահերթությունը գնահատելու մի շարք եղանակներ: Դրանցից մեկը ստորև բերված «հավանականությունն ընդդեմ ազդեցության» աղյուսակի պատրաստումն է, որի հիման վրա հաշվարկվում է յուրաքանչյուր ռիսկի ընդհանուր արժեքը:

Ռիսկի հավանականություն → Ռիսկի ազդեցություն ↓	Ցածր հավանականություն (1 միավոր)	Միջին հավանականություն (2 միավոր)	Բարձր հավանականություն (3 միավոր)
Ցածր ազդեցություն (1միավոր)	Ռիսկի արժեքը = 1	Ռիսկի արժեքը = 2	Ռիսկի արժեքը = 3
Ցածր ազդեցություն (1միավոր)	Ռիսկի արժեքը = 2	Ռիսկի արժեքը = 4	Ռիսկի արժեքը = 6
Բարձր ազդեցություն (3միավոր)	Ռիսկի արժեքը = 3	Ռիսկի արժեքը = 6	Ռիսկի արժեքը = 9
Ռիսկի արժեքը = ազդեցության միավոր x հավանականության միավոր			
Առաջնահերթություն	Ցածր առաջնահերթություն	Միջին առաջնահերթություն	Բարձր առաջնահերթություն

**3. Ռիսկի կառավարում**

Ռիսկերի կառավարման վերը նշված հինգ հիմնական մոտեցումները հետևյալն են՝

- *Ռիսկի ընդունում.* որոշ դեպքերում, դուք ստիպված չեք ձեռնարկել որևէ գործողություն, օրինակ, քանի որ այն ունի շատ ցածր առաջնահերթություն կամ առկա գործողությունների ընտրանքները անհամաչափորեն ծախսատար են:
- *Ռիսկի կարգավորում.* ներառում է կոնկրետ գործողություն, որը կարող է նվազեցնել ռիսկի հավանականությունը կամ դրա ազդեցությունը:
- *Ռիսկի փոխանցում.* սույն ռազմավարության համաձայն ռիսկի հետևանքները փոխանցվում են որևէ երրորդ կողմի վրա, օրինակ գույքի ապահովագրում՝ վնասի ռիսկը կառավարելու նպատակով:
- *Ռիսկից խուսափում.* որոշակի գործոնի և տվյալ ռիսկի միջև ուղղակի պատճառահետևանքային կապի առկայության դեպքում, կարելի է խուսափել վերջինից՝ առաջինի ազդեցությունը զսպելու միջոցով: Օրինակ, նոր ապրանքատեսակի հետ կապված

ոհսկերից կարելի է խուսափել՝ տվյալ պահին այն չթողարկելով/շուկա չհանելով:

#### **4. Ռիսկի վերանայում և զեկուցում/արձանագրում**

Բացահայտված և գնահատված ռիսկերը անհրաժեշտ է արձանագրել կազմակերպության «գիտելիքի բազայում» (նախընտրելի է՝ գրավոր, կամ առնվազն թիմի հետ քննարկման միջոցով)՝ քաղած դասերը նշելու և հետագայում նմանատիպ իրավիճակներին ավելի լավ պատրաստված լինելու նպատակով:

Ժամանակին ռիսկերը չկառավարելու դեպքում, դրանք կարող են ծախսողել սոցիալական ձեռնարկության որոշակի գործողություններ կամ կազմակերպության ամբողջ գործունեությունը: Սթենֆորդի համալսարանի սոցիալական նորարարության ուսումնասիրության շրջանակներում հաշվարկել է, որ բոլոր սկսնակ բիզնեսների կեսը ծախսողում են, և նույն վիճակագրությունը կիրառելի է նաև սոցիալական ձեռնարկությունների համար<sup>28</sup> : Որպես օրինակ նշվում է «Liberty & Justice» հազուստ արտադրող կազմակերպությունը, որը հիմնադրվել է Լիբերիայում՝ Արևմտյան Աֆրիկայի երկրներում բնակվող երեխաներին օգնելու նպատակով: Ընկերությունը կանգնած էր մի շարք ռիսկերի առջև՝ աշխատելով բարդ տնտեսություն վարող երկրում, իսկ 2014 թվականին այն ստիպված էր փակել գործարանը և կասեցնել իր գործունեությունը՝ երկրում սկիզբ առած էբոլայի համաճարակի պատճառով: Ընկերությունը թերագնահատել էր էբոլայի հնարավոր ազդեցությունն իր գործառնությունների վրա և անպատրաստ էր դիմակայել դրան: Հետագայում, հաշվի առնելով նման ռիսկերը, ձեռնարկությունը վերսկսեց իր գործունեությունը և հաղթահարեց նախկին ծախսողման հետևանքները<sup>29</sup> :

### **Սոցիալական ձեռնարկության ռեսուրսների կառավարում**

Գոյություն կազմակերպությունների և բիզնեսների կառավարման, անձնակազմի անդամների հետ աշխատանքի, բյուջետավորման և ծախսերի արդյունավետության և այլ համապատասխան թեմաներով բազմաթիվ գրքեր: Ցանկացած կազմակերպության և նրա ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը շատ բարդ գործընթաց է: Սույն բաժնում ներկայացվում է այդ գործընթացի որոշակի կողմերի համառոտ ակնարկ՝ սոցիալական ձեռնարկության կտրվածքով:

Կազմակերպության ամենօրյա գործառնությունների ամբողջ ընթացքում անհրաժեշտ է հիշել, որ այն ստեղծվել է որոշակի առաքելությամբ (տես գլուխ 2), և **ձեռնարկության ռեսուրսները պետք է օգտագործվեն այդ առաքելության իրականացման համար՝** ամենօրյա կտրվածքով: Հետևաբար, առօրյա գործառնությունները և ռեսուրսների կառավարման գործընթացը կարելի է

28 [http://ssir.org/articles/entry/learning\\_from\\_failure](http://ssir.org/articles/entry/learning_from_failure)

29 <http://www.thedailybeast.com/articles/2015/06/04/the-toms-of-school-uniforms.html>

դիտարկել՝ պատասխանելով հետևյալ հարցերին.

- Ինչ չափելի թիրախներ կարող է սահմանել՝ որպես առաքելության իրականացման գործընթացի մաս:

Եթե ձեռնարկության առաքելություն խոշոր խնդիր լուծելու հավակնոտ փորձ է, ապա դժվար է չափել դրա իրականացման ընթացքը ամենօրյա կտրվածքով: Հետևաբար, անհրաժեշտ է այն բաժանել **սոցիալական ազդեցության թիրախների**, որոնք կարտացոլեն կազմակերպության գործողությունները և չափելի են օրական, ամսական, եռամսյակային և /կամ տարեկան կտրվածքով: Օրինակ, եթե սոցիալական ձեռնարկությունը պայքարում է աղքատության դեմ՝ գործազուրկ և խոցելի խմբերին նոր հմտություններ փոխանցելու միջոցով, սոցիալական ազդեցության թիրախները, ի թիվս այլոց, կարող են ներառել հետևյալը՝ վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցած շահառուների թիվը, ուսուցման ծրագրից հետո հաջողությամբ աշխատանք գտած շահառուների թիվը, ծրագրի ավարտից հետո շահառուների միջին աշխատավարձի չափը, առնվազն նվազագույն աշխատավարձով աշխատանք գտնելու համար ծրագրի շահառուին անհրաժեշտ միջին ժամանակը և այլն:

- Որքանով են ձեռնարկության ֆինանսական գործառնությունները կապված նրա թիրախների հետ:

Որպես սոցիալական ձեռնարկություն նրա ֆինանսական ռեսուրսները կարող են ապահովվել տարբեր աղբյուրներից, ինչպիսիք են դրամաշնորհները, վարկերը, եկամուտը և այլն: Ձեռնարկության ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման գործընթացը ենթադրում է հասկանալ սահմանված սոցիալական ազդեցության թիրախները ապահովելու համար անհրաժեշտ գումարի չափը, օրինակ, գործունեության առաջին տարվա ընթացքում: Ի տարբերություն սովորական բիզնեսի, հաշվարկները ներառում են **սոցիալական ազդեցության թիրախների, ինչպես նաև սոցիալական ձեռնարկության ֆինանսական կենսունակության ապահովման մնացած ծախսերը**: Վերոհիշյալ օրինակի դեպքում անհրաժեշտ է հաշվարկել շահառուների մեկ խմբի վերապատրաստման համար անհրաժեշտ ծախսերը և պարզել այդ ծախսերի ապահովման եկամտի աղբյուրը, այդ թվում՝ շահառուներ, դոնոր կազմակերպություններ, կառավարություն՝ որպես սոցիալական արդյունքի գնորդ, և այլն: Հաշվարկներում անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել, թե արդյոք մեկ խմբից ստացած եկամուտը բավարար է տվյալ ժամանակահատվածում ձեռնարկության օժանդակ գործառույթների համար (վարչարարական ծախսեր, լրացուցիչ ծախսեր, շուկայավարում և այլն), և անհրաժեշտության դեպքում փնտրել նոր հաճախորդներ, դոնորներ, բարեգործներ և այլն: Սոցիալական ձեռնարկության ֆինանսական պլանավորումը բավականին տարբեր է

դրամաշնորհային օժանդակությամբ իրականացվող ծրագրից. սոցիալական ձեռնարկությունը պետք է որոշակի ժամանակահատվածում ինքնաֆինանսավորվի, և նրա ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործումը չպետք է պլանավորվի որպես ֆիքսված բյուջեի կոնկրետ սկիզբ և ավարտ:

- Որքանով է ձեռնարկության աշխատակազմը կապված սահմանված թիրախների հետ:

Կազմակերպության աշխատակազմի յուրաքանչյուր անդամ պետք է ունենա հստակ պատկերացում սոցիալական ձեռնարկության ընդհանուր առաքելության վերաբերյալ և հասկանա իր հատուկ տեղը և դերը այդ առաքելության իրականացման գործընթացում: Նույնիսկ աշխարհի ազնվագույն առաքելություններ իրականացնող սոցիալական ձեռնարկությունը չպետք է իրենց աշխատակազմի շարժառիթները համարեն անառարկելի: Ձեռնարկության աշխատակազմի ակտիվ ներգրավվածությունն ապահովելու լավագույն միջոցներից մեկը կազմակերպության առաքելության իրականացման գործում նրանց աշխատանքի դերը հստակ ներկայացնելն է:

## Թիմի ստեղծում և առաջնորդում

Ըստ սոցիալական ձեռնարկատիրության «Schwab» հիմնադրամի, սոցիալական ձեռնարկության համար ճիշտ թիմ ստեղծելու գործընթացը բաղկացած է հետևյալ քայլերից<sup>30</sup> :

- Հավաքագրում. նոր աշխատակիցներ հավաքագրելիս, սոցիալական ձեռնարկությունները պետք է հաշվի առնեն հետևյալը.
  - Համապատասխանությունը սոցիալական առաքելությանը. թիմին միացող յուրաքանչյուր անդամ պետք է նվիրված լինի սոցիալական ձեռնարկության առաքելությանը, և նախընտրելի է, որ նրանք կարողանան որևէ կերպ դրսևորել այդ նվիրվածությունը:
  - Համապատասխանությունը ձեռնարկության մշակույթին. թիմին միացող յուրաքանչյուր անդամ պետք է հետևի այս գլխում ավելի վաղ նշված էթիկական նկատառումներին և թիմի մշակույթին:
  - Հիմնադրի հետ աշխատելու ունակություն. պարզապես, թիմին միացող յուրաքանչյուր անդամ պետք է ունենա այն հմտությունները, վերաբերմունքը և անհատականությունը, որոնք անհրաժեշտ են հիմնադրի հետ արդյունավետ աշխատելու համար:
- Կարողությունների զարգացում. այս գործընթացը նախատեսում է թիմի անդամների ուսուցում և առաջխաղացում: Սակայն աշխատակազմի կարողությունների զարգացման

արդյունավետ ծրագիրը չպետք է բաղկացած լինի մեծ թվով պաշտոնական ուսուցման հնարավորություններից: Փորձագետների մեծ մասը խորհուրդ է տալիս կիրառել 70-20-10 մոտեցումը՝ թիմի անդամների կարողությունների զարգացման համար ռեսուրսներ և ժամանակ բաշխելիս.

- Ռեսուրսների/բյուջեի/ժամանակի 70%՝ փորձառություն. ապահովել, որպեսզի թիմի անդամների առօրյա առաջադրանքները լինեն հետաքրքիր և որոշակի մարտահրավերներ ներկայացնեն իրենց ունակությունների զարգացման համար:
  - Ռեսուրսների/բյուջեի/ժամանակի 20%՝ բացահայտում. ապահովել, որպեսզի թիմի անդամները հնարավորություն ունենան համագործակցել թիմի այլ անդամների հետ՝ գիտելիքի և փորձի փոխանակման նպատակով: Կարելի է նաև կազմակերպել քուիզինգ և ուղղորդող դասընթացներ, որոնք կվարեն սոցիալական ձեռնարկության թիմի փորձառու անդամներ կամ այլ համապատասխան կազմակերպություններ:
  - Ռեսուրսների/բյուջեի/ժամանակի 10%՝ կրթություն. ապահովել, որպեսզի թիմի անդամները ստանան իրենց աշխատանքի ոլորտին և սոցիալական ձեռնարկության թիմում իրենց ընթացիկ և ապագա անձնական դերերի տեսլականին համապատասխան պաշտոնական կրթություն և ուսուցում:
- Շարունակականության ապահովում. այս գործընթացը նախատեսում է աշխատակիցներին հնարավորինս երկար պահել ձեռնարկության թիմում՝ կազմակերպության առաքելության իրականացման գործընթացում նրանց ակտիվ մասնակցության ապահովման և շահադրժման միջոցով: Կարողությունների զարգացման հնարավորություններ առաջարկելը և աշխատակիցների աշխատանքի վերաբերյալ արդար, շարունակական արձագանքը կազմակերպության թիմում նրանց պահելու լավագույն միջոցն է: Թիմի անդամները սովորաբար լքում են կազմակերպությունը հետևյալ խնդիրներից մեկի կամ միաժամանակ մի քանիսի պատճառով.
  - «Դրդող» գործոններ՝ կազմակերպության ներքին խնդիրներ և հարցեր, որոնք դրդում են թիմի անդամներին մտածել աշխատատեղը փոխելու մասին: Այս գործոնների թվին են պատկանում խնդիրները անմիջական ղեկավարի հետ, զարգացման հնարավորությունների բացակայությունը, համարժեք վարձատրության բացակայությունը, աշխատանքի և անձնա-կան կյանքի միջև հավասարակշռության բացակայությունը և այլն: Հնարավոր է ուղղակիորեն ազդել կազմակերպության



ներսում առկա «դրդող» գործոնների վրա և կանխելու դրանց ազդեցությունը:

- «Գրավող» գործոններ՝ այլ կազմակերպությունների գրավիչ հատկանիշները, որոնք համոզում են թիմի անդամներին դիտարկել այլ գործատուի մոտ աշխատելու տարբերակը: Այս գործոնների թվին են պատկանում ավելի բարձր պաշտոն ստանձնելու հնարավորությունը, ավելի բարձր վարձատրություն, գրավիչ աշխատանքային մշակույթ և պայմաններ և այլն: Հնարավոր չէ ուղղակիորեն ազդել այլ կազմակերպության «գրավող» գործոնների վրա, սակայն կարելի է, դրանց մասին մշտապես տեղեկացված լինելով, փորձել հանդես գալ որպես մրցունակ գործատու:

- Անհատական գործոններ՝ թիմի անդամի և իր ընտանիքի հետ կապված որոշակի հանգամանքներ, օրինակ, այլ քաղաք/մարզ/երկիր տեղափոխվելը: Թեև հնարավոր չէ ուղղակիորեն ազդել այս գործոնների վրա, պետք է փորձել նախապես տեղեկանալ դրանց առկայության մասին և գտնել հնարավոր լուծումներ, օրինակ, առաջարկել հեռահար աշխատանք:

Ձեռնարկի սույն գլխում դիտարկվեցին սոցիալական ձեռնարկության «ներքին» հարցերը և գործառույթները: Հաջորդ գլխում ներկայացվում են ձեռնարկության «արտաքին» կողմերը, մասնավորապես, շուկայավարում և հաղորդակցում:



### «LIFE» ծրագրի շահառուների քաղած դասերը

«Եղեք նախաձեռնող և՛ ճկուն, և՛ պատրաստ փոխելու Ձեր ռազմավարությունը՝ տարածաշրջանային և մակրոտնտեսական փոփոխություններին համապատասխան»:

«LIFE» ծրագրի շահառուների արդյունքների վերլուծություն

### Գլուխ 4. Լրացուցիչ ռեսուրսներ

- «TOMS»-ը սոցիալական ձեռնարկություն չէ սույն ձեռնարկում ներկայացված սահմանման համատեքստում, քանի որ այն ի սկզբանե չի ստեղծվել աղքատ երեխաների համար կոշիկների մատչելի լուծում առաջարկելու նպատակով: Սակայն, Նյու Մեքսիկոյի համալսարանն այն նկարագրում է որպես սոցիալական ձեռնարկություն, և այն, անկասկած, հասարակության վրա դրական ազդեցություն գործող հաջողված բիզնեսի վառ օրինակ է:

Ընկերությունն այժմ ստեղծել է սոցիալական ձեռնարկություններին աջակցող հիմնադրամ, որի մասին կարող եք կարդալ ավելին [այստեղ](#):

- **Թինա Դասինի և Քուինզ Սմիթ բիզնես դպրոցի այս տեսանյութը** անդրադառնում է սոցիալական ձեռնարկություններին և ցույց է տալիս նրանց «մութ կողմը»՝ խոսելով այն մասին, թե ինչպես կարող են սոցիալական ձեռնարկությունները կորցնել իրենց ուղին:

- Արդար առևտրի համաշխարհային կազմակերպության սկզբունքներին կարող եք ծանոթանալ [այստեղ](#): Դիտարկե՛ք, թե ինչպես են այս սկզբունքները առնչվում Ձեր սոցիալական ձեռնարկության հետ:

- Սոցիալական ձեռնարկատիրության «Schwab» հիմնադրամը մշակել է սոցիալական ձեռնարկության ղեկավարման մի հիանալի ուղեցույց, որին անդրադարձել ենք սույն գլխում: Ամբողջական ուղեցույցին կարող եք ծանոթանալ [այստեղ](#):

## Գլուխ 5 - Սոցիալական ազդեցության գնահատումը

### Այս գլուխը ներկայացնում է

- սոցիալական ազդեցությունը գնահատելու կարևորությունը
- ձեռնարկության սոցիալական ազդեցության գնահատման միջոցները

### Ո՞րն է սոցիալական ազդեցության գնահատման նպատակը:

Առևտրային ընկերությունների մեծ մասը իրենց հաջողության մակարդակը գնահատում են ֆինանսական հաշվետվությունների միջոցով: Ընկերությունների մասին խոսելիս, բիզնես լուրերի վերլուծաբանները նշում են, որ տվյալ ընկերությունն աճել է X%-ով կամ կրել է որոշակի վնասներ կամ բաժնետոմսերի գների փոփոխություններ: Սոցիալական ձեռնարկությունների համար ֆինանսական կողմը կարևոր է և, շատ դեպքերում, այնքան էլ չի տարբերվում սովորական բիզնեսից: Ձեռնարկությունն ունի եկամուտներ և ծախսեր, և առաջինիս ավելացման և վերջինիս կառավարման միջոցով է որոշում զուտ շահույթ ստանալը կամ վնաս կրելը:

Սակայն սոցիալական ձեռնարկության հաջողությունը, անկասկած, ավելի շատ կախված է իր **սոցիալական ազդեցության մակարդակից**, քան ֆինանսական արդյունքներից: Եկամուտի գոյացումը վերջնանպատակին հասնելու միջոց է, մի ռեսուրս, որն անհրաժեշտ է օգտագործվել խելամիտ ձևով՝ սոցիալական առաքելությունն իրականացնելու համար:

Դիտարկենք «Pay for Success» սոցիալական ազդեցության պարտատոմսերի՝ օրինակը, որը 2012 թվականին մեկնարկած նորարարական նախաձեռնություն է: Դա նոր հայեցակարգ է, որը ծագել է սովորական ներդրումային պրակտիկայից: Սովորաբար, ներդրողները որևէ ընկերության տրամադրում են գումար, և կախված տվյալ ընկերության շահութաբերության մակարդակից, ստանում համապատասխան շահույթ կամ կորցնում իրենց ներդրումների մի մասը կամ ամբողջ գումարը: Սոցիալական ազդեցության պարտա-տոմսի այս հասկացության համաձայն, մասնավոր ներդրողների կողմից տրամադրված գումարը օգտագործվում է ի նպաստ սոցիալական առաքելության, և կախված սոցիալական նախաձեռնության արդյունավետության մակարդակից, մասնավոր ներդրողը ստանում է շահույթ կամ կրում վնասներ: Դիտարկենք ևս մեկ մասնավոր դեպք. 2012 թվականին, «Goldman Sachs» բանկի Քաղաքային ներդրումների խումբը հայտարարել է, որ կկատարի 7,2 միլիոն ԱՄՆ դոլարի ներդրում՝ Նյու Յորքի նահանգում կրկնահանգագործության (մեկից ավելի անգամ նույնանման հանցանք գործելու համար պատիժ կրելը) մակարդակը

կրճատելու առաքելության համար: Եթե Նյու Յորքի նահանգապետարանին հաջողվեր կրկնահանգագործության (և, հետևաբար, հանցավորության) մակարդակը կրճատել 10%-ով, ապա այն զգալի խնայողություններ կգրանցեր բյուջեի այլ ծախսերում (ոստիկանություն, անվտանգության և այլն): Այնուհետև, նահանգապետարանը այդ խնայողությունների մի մասի հաշվին կվճարեր «Goldman Sachs»-ի տրամադրած գումարի մի մասը, ինչպես նաև՝ շահույթ (հանցավորության 10% կրճատման դեպքում բանկի շահույթը կազմում է ավելի քան 1 միլիոն ԱՄՆ դոլար): Տրամադրված գումարը պետք է օգտագործվեր Ռիկերս բանտ-կղզում իրենց պատիժը կրող 16-ից 18 տարեկան 3000 անձանց տրամադրվող թերապևտիկ և հոգեբանական աջակցության ծառայությունները ֆինանսավորելու համար: Սակայն ինչպես պետք է Նյու Յորքի նահանգապետարանը և «Goldman Sachs»-ը գնահատի ծրագրի արդյունավետությունը:

Սա սոցիալական ազդեցության գնահատման վառ օրինակ է: Նյու Յորքի նահանգապետարանը պետք է ճշտի, թե ծրագրի ավարտից հետո դրան մասնակցած 3000 կալանավորներից քանիսն են կրկին հայտնվել անազատության մեջ՝ որոշակի ժամանակ անց ազատ արձակվելուց հետո: Հստակ թիրախներն ու ցուցանիշները բավարար էին ծրագրի ազդեցությունը հետագա տարիներին գնահատելու համար և, 2015 թվականին, անկախ ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ ծրագիրը ձախողվել է, քանի որ կրկնա-հանցագործության մակարդակի նշանակալի կրճատում տեղի չի ունեցել: Այնուամենայնիվ, դեռ չի նշանակում, որ սոցիալական ազդեցության պարտատոմսի հայեցակարգը արդյունավետ չէ: Սակայն, փորձը նաև ցույց է տալիս, թե որքան կարևոր է հստակ սահմանել նորամուծության կամ նախաձեռնության սոցիալական ազդեցության մակարդակը:

Բիզնեսի ոլորտի հայտնի արտահայտություններից մեկի համաձայն, հնարավոր չէ կառավարել այն, ինչը չափելի չէ: Այսպիսով, ինչպես կարելի է գնահատել կամ չափել ձեռնարկության սոցիալական ազդեցությունը:

### **Ինչպե՞ս գնահատել սոցիալական ազդեցությունը:**

Ձեռնարկության սոցիալական ազդեցությունը կարելի է գնահատել հետևյալ քայլերի միջոցով.

#### *1. Սկսել ձեռնարկության առաքելության ձևակերպումից:*

Ձեռնարկության առաքելության ձևակերպումը և դրա կարևորությունը դիտարկվել է սույն ձեռնարկի 2-րդ գլխում: Այն, ըստ էության, սոցիալական ձեռնարկության արդյունավետության գնահատման անկյունաքարն է:

*2. Ձեռնարկության առաքելությունը վերածել շոշափելի արտադրանքի և արդյունքների:*

Ձեռնարկության **արտադրանքը** իր աշխատանքի անմիջական արդյունքն է, օրինակ, արտադրվող ապրանքների քանակը, սպասարկվող հաճախորդների թիվը:

Ձեռնարկության **արդյունքները**, մյուս կողմից, ձեռնարկության ընդհանուր սոցիալական առաքելության «փոքր թիրախներն» են, օրինակ, աշխատանքի ընդունված հաշմանդամություն ունեցող անձանց քանակը (եթե ձեռնարկության առաքելությունը հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենսամակարդակի բարելավումն է), տնկված ծառերի քանակը (եթե սոցիալական ձեռնարկության առաքելությունը բնական պաշարների համալրումն է) և այլն:

Անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր հաշվետու ժամանակահատվածի համար, օրինակ, եռամսյակային կամ տարեկան կտրվածքով, սահմանել արտադրանքի և արդյունքների կառավարելի, սակայն հավակնոտ թիրախներ:

*3. Ձեռնարկության գործունեությունը կապակցել նրա արտադրանքին և արդյունքներին:*

Անհրաժեշտ է տալ սոցիալական ձեռնարկության գործառնությունների (և դրանց ծավալների) հստակ շարադրված սահմանումներ՝ նախորդ քայլով սահմանված արտադրանքը և արդյունքները ապահովելու համար:

*4. Սահմանել ձեռնարկության ազդեցության շղթան և նրա համապատասխան ցուցանիշները:*

Անհրաժեշտ է դուրս գրել և հստակ նկարագրել, թե ԻՆՉՊԵՍ է ձեռնարկության գործունեությունը կապակցվում նրա արտադրանքի, ապա արդյունքների հետ՝ առաքելության ձևակերպման մեջ սահմանված ազդեցությունն ապահովելու նպատակով: Անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր փուլում սահմանել ցուցանիշներ, այսինքն՝ չափելի պարամետրեր:

Որպես օրինակ, ստորև ներկայացված է 3-րդ գլխում նշված «Երկնային մանանա» ընկերության ազդեցության շղթայի և ցուցանիշների մեկ հատված:

## «Երկնային մանանա» ընկերության ազդեցության շղթայի մեկ հատվածի վիզուալ ներկայացում

**ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ** - Հայաստանում բնակվող հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենսամակարդակի բարելավում՝ հրուշակեղենի արտադրության բիզնեսում առաջարկվող աշխատանքի շնորհիվ կայունություն, անկախություն և արժանապատիվ վաստակ ապահովելու միջոցով:



### ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ -

- հաշմանդամություն ունեցող անձինք ապահովված են աշխատանքով → ցուցանիշը՝ «Երկնային մանանա» ընկերության աշխատակիցների թիվը,
- հաշմանդամություն ունեցող անձինք ապահովված են ֆինանսական հնարավորություններով → ցուցանիշները՝ «Երկնային մանանա» ընկերության աշխատակցի միջին աշխատավարձը, Հայաստանի աշխատաշուկայի տվյալ ոլորտի միջին աշխատավարձը,
- հաշմանդամություն ունեցող անձինք ապրում են արժանապատիվ կյանքով → ցուցանիշները՝ «Երկնային մանանա» ընկերության աշխատակիցների շրջանում կյանքի բավարարվածության վերաբերյալ իրականացրած հարցում և համեմատություն հասարակության այլ զբաղված և գործազուրկ անդամների բավարարվածության մակարդակի հետ:



### ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԸ -

- արտադրված հրուշակեղեն → ցուցանիշը՝ յուրաքանչյուր եռամսյակում արտադրված հրուշակեղենի քանակը,
- վաճառված հրուշակեղեն → ցուցանիշը՝ յուրաքանչյուր եռամսյակում վաճառված հրուշակեղենի քանակը,
- վաճառքի ընդլայնում → ցուցանիշը՝ վաճառակետերի քանակի ավելացում:



### ԳՈՐԾԱՌՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ -

- հրուշակեղենի արտադրամասի աշխատանքը → ցուցանիշը՝ աշխատանքի քանակը օր/շաբաթ, ժամ/օր կտրվածքով,
- արտադրամասում աշխատողների աշխատանքը → ցուցանիշը՝ յուրաքանչյուր աշխատողի աշխատած օրերի, հիվանդության պատճառով բացակայությունների և հանգստյան օրերի քանակը,
- նոր աշխատակիցների վերապատրաստում → ցուցանիշը՝ որպես նոր աշխատակից պատրաստվող հաշմանդամություն ունեցող անձանց թիվը:

Սա այնքան էլ սպառնիչ օրինակ չէ, սակայն ցույց է տալիս շղթայում առկա տարբեր կապերը՝ գործառնությունները նպաստում են արտադրանքի ապահովմանը, որն էլ իր հերթին տալիս է ընդհանուր առաքելությամբ սահմանված արդյունքներ: Յուրաքանչյուր մակարդակում հստակ ցուցանիշներ ունենալը թույլ է տալիս կատարել քանակական գնահատում և արդյունավետության համեմատություն՝ ժամանակի ընթացքում: Օրինակ, որքան աճ է գրանցվել վերջին տարվա ընթացքում արտադրամասի աշխատանքում՝ ըստ ժամ/շաբաթ ցուցանիշի: Սա ձեռնարկության գործընթացների մշտադիտարկման միջոց է: որքան աճ է գրանցվել մեկ շաբաթում հրուշակեղենի արտադրված ծավալում: Սա արտադրանքի վերահսկման միջոց է: Որքանով է աճել աշխատակցի միջին աշխատավարձը՝ վերջին տարվա ընթացքում և աշխատաշուկայի միջին աշխատավարձի աճի համեմատությամբ: Սա ձեռնարկության արդյունքների հստակ ցուցանիշ է և ցույց է տալիս ձեռնարկության առաքելության իրականացման մակարդակը:

Ձեռնարկության արդյունքների բոլոր ցուցանիշների և ձեռնարկության աշխատանքի շնորհիվ դրանց փոփոխության ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս հստակ պատկերացում կազմել ձեռնարկության **սոցիալական ազդեցության մասին**:

Այնուամենայնիվ, այդ արդյունքները դիտարկելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալը.

- *Ձեռնարկության ցուցանիշները պետք է լինեն օբյեկտիվ և հնարավորինս սպառնիչ.* անհրաժեշտ է սահմանված ցուցանիշները (և թիրախները) հնարավորինս հաճախ ներկայացնել շահառուներին (տե՛ս Գլուխ 2) և բաց լինել նրանց առաջարկությունների առաջ:
- *Ձեռնարկության գնահատումը պետք է լինի նաև օբյեկտիվ, իսկ արդյունքները՝ վավերացված.* շահառուներն այս հարցում նույնպես կարևոր դեր են խաղում: Հարցումների արդյունքներից և այլ քանակական տվյալներից օգտվելիս, անհրաժեշտ է ապահովել ընտրանքի պատշաճ և համապատասխան ծավալ:
- *Անհրաժեշտ է սահմանել պարճառահետևանքային կապերը:* Սա սոցիալական ազդեցության գնահատման և արձանագրման, թերևս, ամենաբարդ մասն է: Ենթադրենք, ըստ օբյեկտիվ գնահատման արդյունքների, Հայաստանում բնակվող հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենսամակարդակը բարելավվել է վերջին տարվա ընթացքում, սակայն ինչպե՞ս համոզվել, որ դա (առնվազն մասամբ) պայմանավորված է «Երկնային մանանա» ընկերության գործունեության հետ, և պարզապես այդ ժամանակաշրջանում իրականացված այլ միջոցառումների արդյունք չէ: Պատճառահետևանքային կապ սահմանելու լավագույն միջոցը տվյալ ձեռնարկության շահառուների խմբից դուրս, ձեռնարկության հետ անմիջական կապ չունեցող այլ խմբերի համար ստեղծված արդյունքների հետ համեմատելն է: Օրինակ,

ձեռնարկի սույն գլխում արդեն քննարկված Ռիկերս բանտ-կղզու նախաձեռնության դեպքում, 16-ից 18 տարեկանների (որոնց տրամադրվել են հոգեբանական աջակցության ծառայություններ) կրկնահանցագործության մակարդակը համեմատվել է ծրագրում չընդգրկված 19-ամյա բանտարկյալների հանցագործության մակարդակի հետ: «Երկնային մանանա» ընկերության դեպքում, անհրաժեշտ է համեմատել սոցիալական ձեռնարկության հաշմանդամություն ունեցող աշխատողների կենսակերպի փոփոխությունը ա) ձեռնարկության աշխատակից չհանդիսացող հաշմանդամություն ունեցող այլ անձանց և բ) նույն համայնքում ապրող հաշմանդամության չունեցող անձանց հետ:



### «LIFE» ծրագրի շահառուների քաղած դասերը

«Վարե՛ք սոցիալական ազդեցության գրառումներ: Սոցիալական խնդիրների լուծման այս չափելի արդյունքները կարող են դառնալ «սոցիալական ակտիվներ», եթե, օրինակ, որոշեք դիմել սոցիալական ձեռնարկությունների ֆինանսավորման համար նախագծված հատուկ ֆոնդերի»:

«LIFE» ծրագրի շահառուների արդյունքների վերլուծություն

Երբ կազմակերպությունը վարում է իր գործունեությունը և ստեղծում արտադրանք, որը վերածվում է շոշափելի արդյունքների և նպաստում ձեռնարկության առաքելության իրականացմանը, ապա արդեն ժամանակն է մտածել իր թիրախային լսարանի հետ հաղորդակցման միջոցների մասին:

### Գլուխ 5. Լրացուցիչ ռեսուրսներ

- Սույն գլխում ներկայացված նյութի մեծ մասը վերցվել է «Սոցիալական ներդրումների բիզնես խմբի» գերազանց շարադրված հետևյալ նյութից՝ [«Ինչպե՞ս չափել և արձանագրել սոցիալական ազդեցությունը: ուղեցույց ներդրումների հասցեատերերի համար»](#):

- Ռիկերս բանտ-կղզու նախաձեռնությունը լայնորեն լուսաբանվել է սոցիալական նորարարությունների դիտորդների կողմից, և սոցիալական ազդեցության պարտատոմսեր հասկացությունը շարունակում է մնալ խոստումնալից: Տվյալ դեպքին կարող եք ավելին մանրամասն ծանոթանալ [«Huffington Post»-ի այս հոդվածում](#), որը ցույց է տալիս, թե որքան խոստումնալից է այս նոր մոտեցումը սեղմ հանրային բյուջեների համար:



## Գլուխ 6 - Շուկայավարում և արտաքին հաղորդակցում

### Այս գլուխը ներկայացնում է, թե

- ու՞մ դեմ է պայքարում տվյալ սոցիալական ձեռնարկությունը,
- ինչպե՞ս են շուկայավարման 7 «Փի»-երը կիրառվում սոցիալական ձեռնարկություններում
- ինչպե՞ս օգտագործել տարբեր պատմությունների ներկայացումը որպես հաղորդակցման միջոց
- ինչպե՞ս օգտվել սոցիալական լրատվամիջոցներից՝ սոցիալական ձեռնարկության աշխատանքները լուսաբանելու նպատակով

### Ո՞վ է տվյալ սոցիալական ձեռնարկության մրցակիցը:

Նախքան սոցիալական ձեռնարկության շուկայավարման և խթանման քայլերի դիտարկումը, կարևոր է հստակ պատկերացում կազմել սոցիալական ձեռնարկության մրցակից կազմակերպությունների մասին: Շուկայի և մրցակցության համապարփակ պատկերը կախված է մասնավորապես ձեռնարկության առաքելությունից, գործունեության տեսակից, աշխարհագրական դիրքից և այլն: Այդ պատկերը ստանալու համար անհրաժեշտ է, որոշակի պահի, խորհրդակցել ձեռնարկության շահառուների և թիմի հետ: Սակայն, մի լավ մրցակցության վերաբերյալ ընդհանուր լավ պատկերացում կազմելու համար, անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ երկու հարցերին.

- *Ո՞ր կազմակերպություններն են **կիսում տվյալ սոցիալական ձեռնարկության գրեթե նույն սոցիալական առաքելությունը կամ ծառայում նույն թիրախային խմբին:***

Այս հարցին պատասխանելիս կարևոր է հիշել, որ մրցակցության դաշտը ներառում է նաև բարեգործական կազմակերպությունները և շահույթ չհետապնդող ձեռնարկությունները: Դիտարկենք սույն ձեռնարկի 1-ին գլխում ներկայացված «The Big Issue» և «Shelter» կազմակերպությունների օրինակը: Հասարակության սոցիալական խնդիրներով մտահոգ անհատը, ով ցանկանում է նպաստել անօթևանների խնդրի լուծմանը, ունի ընտրության հնարավորություն՝ գնել «The Big Issue»-ի կողմից առաջարկվող ապրանքը կամ նվիրաբերություն տրամադրել «Shelter»-ին: Հասարակության սոցիալական խնդիրներին քաջատեղյակ անհատը իր գործողությամբ նպաստում է **սոցիալական ազդեցության** ձևավորմանը, և սոցիալական ձեռնարկության կողմից առաջարկվող ապրանքը/ծառայությունը նրա ընտրության վրա առանցքային գործոնի ազդեցություն չունի: Այս տեսակի հաճախորդների համար (պայմանականորեն, նրանց կարելի է անվանել 1-ին տեսակի հաճախորդներ) Ձեր

սոցիալական ձեռնարկության մրցակիցները այն բոլոր բարեգործական և շահույթ չհետապընդող կազմակերպություններն են, որոնք ձգտում են լուծել մոտավորապես նույն խնդիրը, նույնիսկ եթե նրանց կողմից առաջարկվող լուծումը տարբերվում է ձեր կողմից առաջարկվող լուծումից:

• *Ո՞ր կազմակերպություններն են առաջարկում Ձեր սոցիալական ձեռնարկության կողմից առաջարկվող միևնույն ապրանքը կամ ծառայությունը:*

Այս հարցին պատասխանելիս կարևոր է հիշել, որ մրցակցության դաշտը ներառում է նաև առևտրային բիզնեսները, որոնք չունեն սոցիալական ազդեցություն՝ որպես այդպիսին: Օրինակ, 3-րդ գլխում նշված «Երկնային մանանա» ընկերությունը գործում է որպես սոցիալական ձեռնարկություն, որի թիրախային խումբը հաշմանդամություն ունեցող անձինք են: Սակայն, այն մրցակցում է նույն աշխարհագրական տարածքում գործող հրուշակեղենի յուրաքանչյուր արտադրամասի հետ: Թեև սոցիալական խնդիրներով մտահոգ հաճախորդները կարող են բարձր գնահատել «Երկնային մանանա»-ի արտադրանքը, իրականությունն այն է, որ հասարակության մեծ մասը շուկայում փնտրում է պարզապես լավ որակի արտադրանք: Հաճախորդների բազայի այս հատվածի համար, առաջարկվող ապրանքը/ծառայությունը, այդ թվում, նրա որակը, գինը, հարմարությունը և այլ հատկություններ, հանդիսանում են կատարած ընտրության առանցքային գործոնները: Այս տեսակի հաճախորդների համար (պայմանականորեն, նրանց կարելի է անվանել 2-րդ տեսակի հաճախորդներ) Ձեր սոցիալական ձեռնարկության մրցակիցները այն բոլոր առևտրային կամ ոչ առևտրային կազմակերպություններն են, որոնք արտադրում են/մատուցում են Ձեր սոցիալական ձեռնարկության կողմից առաջարկվող նույն **ապրանքը/ծառայությունը**:

Անկախ շուկայի տվյալների հստակ վիճակագրության բացակայությունից, միշտ հիշեք, որ, շատ երկրներում, 2-րդ տեսակի հաճախորդները մեծապես գերազանցում են 1-ին տեսակի հաճախորդներին:

Անհրաժեշտ է մշակել շուկայավարման ծրագիր, որը ա) 1-ին տեսակի հաճախորդներին կհաղորդի Ձեր սոցիալական ձեռնարկության առաքելության մասին, միևնույն ժամանակ բ) ինչպես 1-ին, այնպես էլ 2-րդ տեսակի հաճախորդներին կներկայացնի Ձեր արտադրանքը/ծառայությունը, նրա առավելությունները՝ այլ մրցակիցների առաջարկների համեմատությամբ: Միևնույն ժամանակ, որպես սոցիալական ձեռնարկություն, Ձեր շուկայավարման ծրագիրը պետք է ներառի ձեռնարկության գործունեության մասին իրազեկության բարձրացման միջոցառումներ, որոնք կօգնեն 2-րդ տեսակի հաճախորդներին կանոնավոր կերպով տեղափոխել 1-ին տեսակի

հաճախորդների խումբ: Բացի այդ, անհրաժեշտ է բարձրացնել ձեռնարկության գործունեության և նրա առաքելության հետ կապված՝ 1-ին տեսակի հաճախորդների գիտելիքների և ներգրավվածության մակարդակը:

Ինչպե՞ս ապահովել այս ամենը: Պատասխանը կայանում է սովորական բիզնեսի շուկայավարման մոտեցման որդեգրման և այն սոցիալական ձեռնարկության նպատակներին լավագույնս ծառայեցնելու մեջ: Ահա, թե ինչպես:

## Շուկայավարման 7 «Փի»-երը

1960-ական թվականներին, Է. ժեռոմ ՄքՔարթին նախապես առաջարկեց մի մոդել, որը ներառում էր «Փի» տառով սկսվող չորս գործոնները<sup>31</sup>, որոնք, 1980-ական թվականներին լրամշակվեցին նմանատիպ ևս երեք գործոններով<sup>32</sup>: Սոցիալական ձեռնարկության շուկայավարման մոտեցումը ընտրելիս անհրաժեշտ է դիտարկել այդ գործոններից յուրաքանչյուրը և պատասխանել տվյալ կազմակերպությանը համապատասխան հարցերին:

**1. ԱՐՏԱԴՐԱՆՔ (PRODUCT).** Ինչ ապրանք կամ ծառայություն է առաջարկում Ձեր ձեռնարկությունը: Ինչպիսի՞ն է ապրանքի/ծառայության որակը: Արդյո՞ք այն լուծում է հաճախորդի համար առկա որևէ խնդիր:

*2-րդ տեսակի հաճախորդների համար*, «հարցը» Ձեր ձեռնարկության առաքելության սոցիալական խնդրի մեջ չէ: Օրինակ, 3-րդ գլխում նշված «Ձարտպրինտը» ընկերությունը վարձում է հաշմանդամություն ունեցող անձանց և իր հաճախորդներին մատուցում դիզայնի և տպագրության ծառայություններ. ընկերության արտադրանքը պահանջված է բոլոր նրանց կողմից, ովքեր գրքեր, օրացույցներ, այցեքարտեր և այլ նյութեր տպելու «կարիք» ունեն:

*1-ին տեսակի հաճախորդների համար*, «հարցը», հիմնականում, Ձեր ձեռնարկության սոցիալական առաքելության մեջ է, կամ կարող է հանդես գալ որպես սոցիալական առաքելության և ոչ-սոցիալական խնդրի (ինչպես վերոհիշյալ դեպքում) համադրություն: Օրինակ, դիցուք, սոցիալապես պատասխանատու մի կազմակերպություն ցանկանում է այցեքարտեր տպել իր աշխատակիցների համար և ընտրում է «Ձարտպրինտ»-ի ծառայությունները: Կազմակերպության ընտրությունը հիմնավորված է երկու հանգամանքով՝ ա) նրան անհրաժեշտ է պատվիրել այցեքարտեր, և «Ձարտպրինտ»-ը կարող է տրամադրել այդ ծառայությունը, և բ) կազմակերպության սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականությունը խրախուսում է, հնարավորության դեպքում, սոցիալական ձեռնարկությունների ծառայություններից օգտվելու գործելակերպը: Սակայն,

31 McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

32 Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms. Marketing of services*, 25(3), 47-52.

(բ) գործոնը հաշվի է առնվում միայն այն դեպքում, եթե սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է ապահովել (ա) գործոնը՝ անհրաժեշտ որակով, որով չի գիջում իր առևտրային մրցակիցներին:

**2. ԳԻՆ (PRICE).** Խնչ արժեք ունի հաճախորդին առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը:

*2-րդ տեսակի հաճախորդների համար,* արժեքը այն ուղղակի չափանիշն է, որով հաճախորդը գնահատում է տրամադրող ապրանքը/ծառայությունը և համեմատություն անցկացնում համանման որակի ապրանք/ծառայություն առաջարկող մրցակիցների միջև:

*1-ին տեսակի հաճախորդների համար,* արժեքը ներառում է նաև կազմակերպության սոցիալական առաքելությունը: Վերջին տարիներին իրականացված մի շարք ուսումնասիրությունների շրջանակներում փորձ է արվել պարզել, արդյոք հաճախորդները պատրաստ են վճարել ավելին և ձեռք բերել «սոցիալական առաքելություն» կրող արտադրանք՝ նման առաքելություն չկրող արտադրանքի փոխարեն: 2014 թվականին, այդ ուսումնասիրությունների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ միջին սպառողը պատրաստ է վճարել 16%-ով ավել գին, եթե առաջարկը կրում է դրական սոցիալական ազդեցություն<sup>33</sup>: Իհարկե, այս ցուցանիշը տատանվում է ըստ արտադրանքի և երկրի: Սակայն սա ցույց է տալիս, որ որոշ հաճախորդներ, որոնց պայմանականորեն անվանել ենք 1-ին տեսակի հաճախորդներ, բարձր են գնահատում սոցիալական ձեռնարկության ապրանքները/ծառայությունները, հաշվի առնելով նրա առաքելությունը (նույնիսկ, եթե, նրանց թիվը կազմում է հաճախորդների միայն 16%-ը), այլ ոչ թե միայն ապրանքի գինը:

**3. ԱՇԽԱՐՀԱԳՐԱԿԱՆ ՏԱՐԱԾՔ (PLACE).** արդյոք առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը հասանելի է հաճախորդի նախընտրած ժամկետներում և վայրում:

*2-րդ տեսակի հաճախորդների համար,* այս տեսակ հարմարությունը առանցքային գործոն է, և նրանք չեն շեղվի իրենց ճանապարհից՝ սոցիալական ձեռնարկության ապրանքը ձեռք բերելու կամ ծառայությունից օգտվելու համար՝ պարզապես հանուն վերջինիս առաքելության: Նման հաճախորդների համար կարևոր է հաշվի առնել առկա վաճառակետերի քանակը կամ դիտարկել Ձեր ապրանքի կամ ծառայության առցանց հասանելիության կամ առաքման հնարավորությունները:

*1-ին տեսակի հաճախորդները,* մյուս կողմից, կարող են բավականաչափ ոգեշնչված լինել սոցիալական առաքելությամբ և կրել որոշակի ոչ էական անհարմարություններ (ինչպես, օրինակ, իրենց ճանապարհից դուրս գտնվող վաճառակետից օգտվելը)՝ Ձեր ապրանքներն ու ծառայությունները ձեռք բերելու համար:

**4. ԽԹԱՆՈՒՄ (PROMOTION).** Ինչպես է Ձեր ապրանքը/ծառայությունը գովազդվում և ներկայացվում:

2-րդ տեսակի հաճախորդների համար, անհրաժեշտ է հաշվի առնել ապրանքի/ծառայության բոլոր հնարավոր միջոցները, որտեղ նրանք փնտրում են Ձեր կողմից առաջարկվող ապրանքների կամ ծառայությունների մասին առևտրային հաղորդագրություններ: Օրինակ, եթե Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը, որը մատուցում է բիզնեսի սպասարկման ծառայություններ, մասնակցում է զբոսաշրջության տոնավաճառի, ապա անհրաժեշտ է ապահովել Ձեր կազմակերպության տեսանելիությունը՝ չզիջելով նմանատիպ ծառայություն մատուցող բոլոր մյուս մասնակից ընկերություններին: Հնարավոր հաճախորդներին ուղղված Ձեր ուղերձում անհրաժեշտ է շփվել Ձեր ապրանքի/ծառայության այն առանձնահատկությունները, որոնք կարող են նրանց հետաքրքրել՝ հպանցիկ հիշատակելով նաև Ձեր ձեռնարկության սոցիալական առաքելության մասին:

1-ին տեսակի հաճախորդների համար, ուղերձը պետք է արտացոլի ձեռնարկության սոցիալական առաքելությունը՝ շեշտելով, թե ինչպես Ձեր հաճախորդը կարող է օգնել լուծել տվյալ թիրախային խնդիրը, օգտվելով Ձեր ապրանքներից ու ծառայություններից: Պատմությունների ներկայացումը և սոցիալական ՁԼՄ-ները ձեռնարկության խթանման կարևոր գործիքներ են, որոնք հակիրճ կերպով նկարագրված են սույն գլխի հաջորդ բաժիններում: 1-ին տեսակի հաճախորդներն, ինքնին, նույնպես, շուկայավարման լավ միջոց են, որոնք կարող են նպաստել ձեռնարկության խթանմանը՝ նրա գործունեության և առաքելության մասին լայն շրջանակներում դրական արձագանքներ թողնելով: Եթե հաճախորդը կիսում է ձեռնարկության առաքելության գաղափարը, շատ դեպքերում նա ուրախ կլինի տարածել սոցիալական ձեռնարկության մասին տեղեկությունները: Եղեք ակտիվ և դիմե՛ք Ձեր հաճախորդներին այդ գործում Ձեզ աջակցելու համար:

**5. ՄԱՐԴԻԿ (PEOPLE).** Ովքեր են սոցիալական ձեռնարկության վաճառքի, հաճախորդների սպասարկման, հաղորդակցման և այլ գործառույթների պատասխանատուները: Արդյո՞ք նրանք ունեն անհրաժեշտ հմտություններ:

*Բոլոր տեսակի հաճախորդները* փնտրում են հաճախորդի սպասարկման բարձրորակ ծառայություններ: Շատ կարևոր է, որպեսզի հաճախորդը, սոցիալական ձեռնարկության որևէ ապրանքից կամ ծառայությունից օգտվելիս, գոհ մնա գործարքի ամբողջ ընթացքից: Ձեռնարկության անձնակազմի անդամները այդ գործարքի առանցքային մասն են կազմում. թեև 1-ին տեսակի հաճախորդները, ի տարբերություն 2-րդ տեսակի հաճախորդների, կարող են ավելի ներողամիտ գտնվել ձեռնարկության աշխատակիցների սխալների, դանդաղ կոտորության կամ այլ բացասական երևույթների նկատմամբ, անհրաժեշտ է, որպեսզի Ձեր թիմը ապահովի պրոֆեսիոնալիզմի որոշակի մակարդակ:

**6. ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ (PROCESS).** սոցիալական ձեռնարկության ի՞նչ այլ քայլեր են ազդում

հաճախորդի գոհունակության մակարդակի վրա:

Սպասարկման անձնակազմից բացի, հաճախորդի գոհունակության վրա ազդող մեկ այլ կարևոր գործոն է, այն գործընթացը, որի միջով անցնում է հաճախորդը: Նույնիսկ ամենահաճելի ժպիտով «սպասարկման ծառայության» դեպքում, եթե, օրինակ, հաճախորդը ստիպված է լրացնել 10-էջանոց հարցաթերթիկ ամսագրին բաժանորդագրվելու համար, դա կարող է բացասաբար անդրադառնալ գոհունակության վրա: Գործընթացների հետ կապված այլ հարցերի թվին են պատկանում, օրինակ, կայքի արտաքին տեսքը կամ այնպիսի տեխնիկական նկատառումներ, ինչպիսիք են՝ սերվերի հզորությունը և արագությունը:

*Կրկին նշենք, որ բոլոր տեսակի հաճախորդները նախընտրում են հաճախորդի սպասարկման դրական փորձը: Մի ապավինե՞ք 1-ին տեսակի հաճախորդների լրացուցիչ համբերությանը. Ձեզ աջակցելու նրանց ցանկությունը կարող է շուտով սպառվել և ուղղվել մեկ այլ կազմակերպության, եթե Ձեր ապրանքներից և ծառայություններից օգտվելու գործընթացները բարդ են կամ տրամադրաբար:*

**7. ՓԱԹԵԹԱՎՈՐՈՒՄ (PACKAGING).** Ինչ արտաքին տեսք ունի առաջարկվող արտադրանքը: Ինչ ուղերձ է այն փոխանցում հաճախորդներին:

Միշտ հիշե՞ք, որ սոցիալական ձեռնարկության շուկայավարման նպատակներից մեկը 2-րդ տեսակի հաճախորդներին դեպի 1-ին տեսակի հաճախորդների խումբ տեղափոխելն է: Արտադրանքի փաթեթավորումը պետք է ներառի համապատասխան տեղեկություններ ձեռնարկության սոցիալական առաքելության մասին, և թե ինչպես է յուրաքանչյուր հաճախորդ նպաստում տվյալ առաքելության իրականացմանը՝ ձեռնարկության արտադրանքից օգտվելով:

Միևնույն ժամանակ, անհրաժեշտ է զգույշ լինել՝ ձեռնարկության սոցիալական առաքելության մասին թյուրըմբռնումներից և կարծատիպերից խուսափելու համար: Օրինակ՝ «Երկնային մանանան» պարզել է, որ որոշ հաճախորդներ չեն ցանկանում օգտվել առաջինիս արտադրանքից, քանի որ այն պատրաստվում է հաշմանդամություն ունեցող անձանց ձեռքերով և կասկածի տակ է դնում արտադրության «մաքրությունը» կամ «որակը»: Բացի այն, որ «Երկնային մանանան» չպետք է թաքցնի իր սոցիալական առաքելությունը իր որևէ հաճախորդից, այն պետք է նաև փաթեթավորման միջոցով գովազդի իր արտադրանքի համա ու որակը:

Ամփոփելով, նշենք, որ 2-րդ տեսակի հաճախորդների համար, փաթեթավորումը պետք է փոխանցի արտադրանքի՝ նրանց համար կարևոր հատկանիշները:

1-ին տեսակի հաճախորդների համար, արտադրանքի փաթեթավորումը պետք է նաև ներկայացնի լրացուցիչ տեղեկություններ ձեռնարկության առաքելության մասին, իր շահառուների հաջողության պատմություններ և այլն:



## «LIFE» ծրագրի շահառուների քաղած դասերը

«Դուք պետք է առաջարկեք Ձեր մրցակիցներին հավասար կամ գերազանցող որակի, գների և հարմարության ապրանքներ/ծառայություններ՝ նախքան ձեռնարկության սոցիալական կողմը որպես առավելություն օգտագործելը»:

«Ջարտպրինտ»

## Հաջողության պատմությունները՝ որպես շուկայավարման գործիք

Սոցիալական ձեռնարկությունը հանրության լայն զանգվածներին ներկայացնելիս անհրաժեշտ է տարածել նրա առաքելության, ինչպես նաև հատուկ արտադրանքի կամ ծառայության մասին տեղեկատվություն: Ինչպես արդեն գիտենք, դրանք երբեմն շատ տարբեր են միմյանցից:

Հաջողության պատմությունները հաճախորդներ կամ սոցիալական ձեռնարկության աջակիցներ գրավելու հզոր միջոց են:

**Հաջողության պատմության** միջոցով կարելի է ներկայացնել մի շարք իրադարձություններ: Որպես շուկայավարման մարտավարություն, հաջողության պատմության արդյունավետությունը բխում է այն փաստից, որ մարդիկ ավելի լավ են մտապահում այն տեղեկությունը, որը ներկայացվում է որպես պատմություն, այլ ոչ թե որպես փաստերի ցանկ:

Շուկայավարման ցանկացած միջոցառում, որը հարուցում է հուզական որևէ արձագանք, լինի դա կարեկցանք, համակրանք, զայրույթ կամ ծիծաղ, ունի հիշվելու ավելի մեծ հավանականություն<sup>34</sup>:

Ավստրալիայի Սոցիալական ձեռնարկատերերի դպրոցն առաջարկում է լավ պատմություն գրելու հետևյալ խորհուրդները<sup>35</sup>.

- *Տպավորիչ մեկնարկ.* անկախ այն հանգամանքից, թե պատմությունն ինչպես է մատուցվում լսարանին, անհրաժեշտ է ապահովել ուշագրավ մեկնարկ՝ առաջին 10 վայրկյանում:
- *Ճիշտ թեմա.* առավել տպավորիչ պատմությունները սովորաբար անհատների մասին են, այլ ոչ թե կազմակերպությունների: Ընտրեք մեկ կամ ավելի մարդկանց և ներկայացրեք, թե ինչպես է նրանց կյանքը բարելավվել Ձեր սոցիալական ձեռնարկության շնորհիվ: Պատմությունն, անշուշտ, պետք է ներկայացնի Ձեր թիրախային խմբի անդամներին,

34 <https://www.zideate.com/definition/162/storytelling>

35 <http://sse.org.au/storytelling-social-entrepreneurs-four-tips-success/>

սակայն կարելի է անդրադառնալ նաև որևէ հաճախորդի, ով նպաստել է Ձեր ձեռնարկության առաքելության իրականացմանը՝ մասնակցելով եկամուտի ձևավորման Ձեր գործունեությանը:

- *Լսարանի ուսումնասիրում.* պատմության տեմպը, տևողությունը, ներկայացման ընթացքը և փոխանցվող զգացմունքները տարբերվում են ըստ թիրախային լսարանի: Համապատասխան եղանակի ընտրությունը նույնպես կախված է Ձեր լսարանից:

- *Անկեղծություն.* պատմության ներկայացումը հիմնականում զգացմունքների մասին է, և դժվար է լսարանի մոտ զգացմունքներ առաջացնել՝ առանց անկեղծության: Պատմությունը պետք է լինի իրական, իսկ իրավիճակը՝ հնարավորինս բնական (ինչը միշտ չէ, որ ստացվում է, հաշվի առնելով տեսախցիկի ներկայությունը կամ լուսանկարի համար համապատասխան դիրք ընդունելը):

Ձեր ձեռնարկության, նրա արտադրանքի և սոցիալական ազդեցության մասին մի լավ պատմություն շարադրելուց հետո, անհրաժեշտ է մտածել այն ներկայացնելու եղանակների մասին: Գոյություն ունեն լսարանին հասու դառնալու և տպավորություն գործելու մի շարք եղանակներ: Կան բազմաթիվ գործիքներ, սկսած բրոշյուրներից, զեկույցներից և այլ տպագիր նյութերից՝ մինչև թվային եղանակներ, ինչպես օրինակ լավ էլեկտրոնային կայքը: Գործիքների ընտրությունը մեծապես կախված է թիրախային լսարանից. օրինակ, բազմաթիվ զարգացող երկրներում, մինչ օրս ավանդական ՋԼՄ-ներից՝ հեռուստատեսությունից ու ռադիոյից, օգտվող բնակչության թիվը շարունակում է գերակշռող դիրք ունենալ:

Այնուամենայնիվ, ավանդական ՋԼՄ-ները սովորաբար ենթադրում են միջնորդի (հեռուստատեսային ռեպորտաժ պատրաստող լրագրող, հարցազրույցը վարող ռադիոմեկնաբան) ներկայություն, իսկ փոխանցվող տեղեկությունը սահմանափակվում է, օրինակ, տեսախցիկի՝ որոշակի տեսարաններ արձանագրելու կամ հարցազրույցի որոշ հատվածներ խմբագրելու և կրճատելու պատճառով: Սոցիալական լրատվամիջոցները սովորաբար չեն ենթադրում նման սահմանափակումներ: Սոցիալական լրատվամիջոցները թույլ են տալիս անմիջական կերպով ներգրավել ավելի մեծ լսարան՝ համեմատաբար ցածր գնով: Սոցիալական լրատվամիջոցները նաև ապահովում են ինտերակտիվության հնարավորություն, ինչը թույլ է տալիս վարել իրական երկխոսություններ ձեռնարկության շահառուների, հաճախորդների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ, նույնիսկ մեծ հեռավորությունների վրա:

Հաջորդ բաժինը հակիրճ կերպով ներկայացնում է, թե ինչպես կարելի է օգտվել սոցիալական լրատվամիջոցներից՝ լրացուցիչ հավաստիություն և փոխգործակցություն ապահովելու համար:



## Սոցիալական լրատվամիջոցները որպես հաղորդակցման միջոց

Սոցիալական լրատվամիջոցները առցանց կապի միջոցների հավաքածու է, որի նպատակն է հասարակության ուղղակի ակտիվ ներգրավման միջոցով փոխգործակցության, գաղափարների տարածման և համագործակցության ապահովումը<sup>36</sup> :

Սույն բաժինը առաջարկում է որոշ հիմնական խորհուրդներ, որոնց հիման վրա կարելի է սոցիալական լրատվամիջոցները օգտագործել՝ սոցիալական ձեռնարկության առաքելությունը և գործունեությունը ներկայացնելու և հավատարիմ ու նվիրված լսարան կառուցելու նպատակով:

Facebook-ը, Twitter-ը, Instagram-ը և YouTube-ը ընդհանուր լսարանի համար նախատեսված ամենամեծ սոցիալական ՁԼՄ-ներն են, իսկ LinkedIn-ն ունի ավելի մասնագիտական շփումներ հաստատելու ուղղվածություն: Թիրախային երկրից և լսարանից կախված, անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև տեղական սոցիալական ՁԼՄ-ները, ինչպես օրինակ, Vkontakte-ն և Odnoklassniki-ն հետխորհրդային տարածքներում և Qzone-ը՝ Չինաստանում:

Սոցիալական լրատվամիջոցները օգտագործելիս, հետևե՛ք այս խորհուրդներին.

- *Առցանցն (օնլայնն) ընդդեմ անցանցի (օֆլայնի).* **զարգացող բազմաթիվ երկրներում, բնակչության մի զգալի մասը դեռևս չի օգտվում որևէ խոշոր սոցիալական ցանցից, իսկ եթե հենց նրանք են ձեռնարկության հիմնական թիրախային լսարանը, ապա սոցիալական լրատվամիջոցները որպես հաղորդակցման հիմնական միջոց, այնքան էլ արդյունավետ չեն կարող լինել: Բայց նույնիսկ նման դեպքերում, արժե օգտագործել սոցիալական լրատվամիջոցները՝ ներկայացնելով Ձեր կատարած աշխատանքը և հաջողության պատմությունները, քանի որ, վաղ թե ուշ, համագործակցելու եք նաև սոցիալական ազդեցության ոլորտում ներդրողների և այլ գործընկերների հետ:**

- *Կազմակերպությունն ընդդեմ նպատակի.* սոցիալական լրատվամիջոցներով Ձեր գործունեությունը փաստելիս, մի՛ կենտրոնացեք միայն վերջինիս վրա. Փոխանցվող տեղեկատվությունը պետք է մշտապես հիշեցնի թիրախային լսարանին նաև ձեռնարկության առաքելության մասին, և թե ինչպես են ձեռնարկության հաճախորդներն ու գործընկերները նպաստում միջավայրի բարելավմանը՝ տվյալ սոցիալական ձեռնարկության միջոցով:

- *Մարդիկ ընդդեմ խնդիրների.* փոխանցվող տեղեկատվությունը պետք է ապահովի նուրբ հավասարակշռություն՝ ա) կազմակերպության անձնակազմի և թիրախային խնդրի միջև, և բ) կազմակերպության թիրախային խմբի և թիրախային խնդրի միջև: Առաջին

36 <http://whatis.techtarget.com/definition/social-media>

դեպքում, հիանալի միջոց է ներկայացնել ձեռնարկության անձնակազմի անդամներին և նույնիսկ կազմակերպության հիմնադիրին, սակայն դա չպետք է շեղի լսարանի ուշադրությունը թիրախային խնդրից, այսինքն՝ թե որն է եղել կազմակերպության ստեղծման առաջնային նպատակը: Երկրորդ դեպքում, լավ միջոց է անընդհատ հիշեցնել լսարանին խնդրի մասին, մինևույն ժամանակ, ավելի շատ ուշադրություն հատկացնելով այն *թիրախային խմբին*, ում խնդիրների լուծմանն է ուղղված կազմակերպության առաքելությունը: Անհրաժեշտ է սոցիալական լրատվամիջոցներն օգտագործել մարդկանց մասին պատմող պատմությունների համար, ինչպես նշված է նախորդ բաժնում. օրինակ, անհրաժեշտ է խուսափել նման հայտարարություններից՝ «մեր երկրում երիտասարդների 30%-ը գործազուրկ է» և այլն, և այն փոխարինել նման պատմությամբ՝ «Արդեն 3 տարի է, ինչ Դավիթը աշխատանք է փնտրում՝ իր երիտասարդ կնոջ և երկու երեխաների ապրուստը հոգալու համար»:

- *Վճարովի գովազդն ընդդեմ համախոհների բնական աճի.* որոշ սոցիալական լրատվամիջոցներ, ինչպես օրինակ, Facebook-ը և Twitter-ը, առաջարկում են վճարովի գովազդային լուծումներ, որոնք կարող են նպաստել լսարանի ընդլայնմանը: Այդ ՁԼՄ-ների վճարովի գովազդների միջոցով կարելի է առցանց լսարանի արագ աճ արձանագրել (օրինակ, կազմակերպության ֆեյսբուքյան էջի «հավանումների» քանակի ավելացում): Այնուամենայնիվ, միշտ չէ, որ դա վերաճում է իրական ներգրավվածության: Ցանկալի է, որ մարդիկ իսկապես կարդան կազմակերպության հրապարակած տեքստը, նայեն լուսանկարները և դիտեն տեսահոլովակները: Ցանկալի է, որ նրանք հասկանան կազմակերպության առաքելությունը, մեկնաբանություններ թողնեն, հարցեր տան և քննարկումներ առաջարկեն: Վճարովի գովազդը միշտ չէ, որ թույլ է տալիս հավաքել նման լսարան: Այս առումով, շատ ավելի նպատակահարմար է ապավինել համախոհների բնական աճի միջոցներին՝ սոցիալական ցանցում կազմակերպության ներկայության մասին լուրը տարածելով առցանց և անցանց ընկերների և գործընկեր կազմակերպությունների միջոցով:

Շուկայավարման ճիշտ մոտեցման ընտրությունը սոցիալական ձեռնարկության աճի ապահովման առաջին նախապայմանն է: Սույն ձեռնարկի հաջորդ գլխում ներկայացվում է կազմակերպության գործունեության մասշտաբների ընդլայնման հայեցակարգը և այդ դժվարին փուլի օգտագործման հնարավորությունները՝ կազմակերպության զարգացման գործընթացում:

## Գլուխ 6. Լրացուցիչ ռեսուրսներ

- Առաջարկում ենք դիտել YouTube սոցիալական ցանցում տեղադրված պատմություններ այնպիսի սոցիալական ձեռնարկությունների մասին, ինչպիսիք են՝ Հարավային Աֆրիկայում գործող [«Brothers for All»](#)-ը և Մալայզիայում գործող [«Earth Heir»](#):
- [«StartUp Grind»](#)-ի մասին այս հոդվածը ներկայացնում է, թե ինչպես են սոցիալական ձեռնարկությունները օգտագործում հաջողված պատմությունները շարժումներ ձևավորելու նպատակով, ինչպես նաև առաջարկում է վերոհիշյալ «Փի»-երի ձևափոխված ցանկ՝ կենտրոնանալով պատմությունների ներկայացման տեսողական միջոցների վրա:

## Գլուխ 7 - Գործունեության մասշտաբների ընդլայնում

### Այս գլուխը ներկայացնում է.

- կազմակերպության գործունեության մասշտաբների ընդլայնման հայեցակարգը և դրա կարևորությունը
- կազմակերպության գործունեության մասշտաբների ընդլայնման արտաքին խոչընդոտները
- սոցիալական ձեռնարկությունների գործունեության մասշտաբների ընդլայնման երեք հիմնական եղանակները

### Ինչ է գործունեության մասշտաբների ընդլայնումը:

Երբ սոցիալական ձեռնարկությունը վարում է կանոնավոր գործունեություն, ընտրել է եկամուտի աճը խթանող շուկայավարման ռազմավարություն և ապահովում է շոշափելի սոցիալական ազդեցություն, կազմակերպության հաջորդ մարտահրավերը, ամենայն հավանականությամբ, իր գործունեության մասշտաբների ընդլայնումն է:

Հարկ է նշել, որ նախքան գործունեության մասշտաբների ընդլայնման քայլեր ձեռնարկելը, կազմակերպությունը պետք է որոշակի հաջողություններ գրանցած լինի հետևյալ ոլորտներում՝ 1) օգտագործող բիզնես մոդել (տե՛ս գլուխ 3) և առաջարկվող արտադրանքի/ծառայության շուկայական պահանջարկ (ինչը, միգուցե, ավելի կարևոր է), 2) ձեռնարկության սոցիալական ազդեցություն (տե՛ս գլուխ 5):

### Սոցիալական ձեռնարկության գործունեության մասշտաբների ընդլայնումը

կազմակերպության զարգացման այն ժամանակահատվածն է, երբ այն փորձում է համակարգված կերպով ընդլայնել իր ազդեցությունը:

Նշենք, որ առևտրային ձեռնարկությունների դեպքում, մասշտաբների ընդլայնումը սովորաբար նշանակում է հաճախորդների թվի աճ և եկամուտի ավելացում: Սոցիալական ձեռնարկության դեպքում, սակայն, այն կապված է կազմակերպության սոցիալական **ազդեցության ընդլայնման հետ**:

Արդյո՞ք, կազմակերպության գործունեության մասշտաբների ընդլայնումը նպատակահարմար է բոլոր սոցիալական ձեռնարկությունների դեպքում: Այս առումով, նշենք, որ եթե ձեռնարկության թիրախային խնդիրը շատ տեղայնացված չէ, ապա՝ այո: Նույնիսկ տեղայնացված խնդիրների դեպքում (երբ թիրախային խնդիրն ընդգրկում է որոշակի քաղաք, ինչպես օրինակ, 4-րդ գլխում նշված Քովենթրիի Փախստականների և ներգաղթյալների կենտրոնը), հնարավոր է օգտագործել

մինչև մոդելը՝ այլ վայրերում նմանատիպ խնդիրներ լուծելու նպատակով: Այսպիսով, ընտրությունը Ձերն է՝ շարունակել գործել որպես միայն տեղական սոցիալական ձեռնարկություն՝ դուրս չգալով Ձեր աշխարհագրական սահմաններից, և չօգտագործել սոցիալական ազդեցության այն ներուժը, որն ապահովում է կազմակերպության մոդելը և փորձը:

## **Սոցիալական ձեռնարկության գործունեության մասշտաբների ընդլայնման արտաքին խոչընդոտները**

Գործունեության մասշտաբների ընդլայնումը լուրջ մարտահրավեր է սոցիալական ձեռնարկությունների մեծամասնության և նույնիսկ սկսնակ առևտրային կազմակերպությունների համար: Նույնիսկ ներքին խնդիրների բացակայության և կազմակերպության սահուն ընթացող գործունեության դեպքում, շատ հաճախ ծագում են որոշակի արտաքին խոչընդոտներ, որոնք դանդաղեցնում են սոցիալական ձեռնարկության աճը: Ձեռնարկության մասշտաբների ընդլայնման հիմնական արտաքին խոչընդոտները ներկայացված են ստորև.

- *Արժեշղթային սահմանափակումներ.* սոցիալական ձեռնարկության արժեշղթան ներառում է մատակարարների, աշխատաշուկայի և այլ կարողություններ: Դիցուք, սոցիալական ձեռնարկությունը աջակցում է մի համայնքի թվով 30 աղքատ կանանց՝ խթանելով վերջիններիս կողմից արտադրված ձեռագործ իրերի վաճառքը: Հնարավոր է, գործած գլխարկների 10.000 թվաքանակով անսպասելի պատվերի համար, որը պետք է պատրաստ լինի 2 ամիս ժամկետում, սոցիալական ձեռնարկության՝ 30 կանանցից բաղկացած աշխատուժը չունենա համապատասխան կարողություններ: «Առաջարկի սահմանափակության» խոչընդոտը կարող է ծագել նաև ընդհանրապես աշխատուժի հավաքագրման գործընթացում: Մատակարարների և աշխատաշուկայի կարողությունների ընդլայնումը գործունեության ընդլայնման շատ կարևոր գործողություններից է:

- *Ենթակառուցվածքային սահմանափակումներ.* դրանք ներառում են ճանապարհային և տրանսպորտային ցանցերի, հեռահաղորդակցության և այլ խնդիրներ: Շատ հաճախ, սոցիալական ձեռնարկության կարողություններից վեր է այդ գործոնների վրա ուղղակի ազդեցություն գործելը, սակայն, այն կարող է գտնել դրանք շրջանցելու ուղիներ: «Last Mile» նախագիծը նման խնդիրների համար նորարարական լուծումներ գտնելու վառ օրինակ է: Աֆրիկայի մի շարք երկրներ դեղորայքի և պատվաստանյութերի առաքման և բաշխման լուրջ խնդրի առաջ էին կանգնել՝ վատ վիճակում գտնվող ճանապարհների և տրանսպորտային համակարգի պատճառով: «Last Mile» նախագիծը իրականացվում է «Coca Cola» ընկերության հետ համատեղ ջանքերով: «Coca Cola»-ն իր արտադրանքն ավտոսառնարաններով առաքում

է փոքր խանութներ՝ մայրցամաքի ողջ տարածքում: «Last Mile»-ը, օգտվելով «Coca Cola»-ի մատակարարման ցանցից, դեղորայքը և պատվաստանյութերը սառնարանային բեռնարկներով առաքում է ամբողջ մայրցամաքի տարածքում գտնվող համայնքներին:

- *Հասարակության ընկալումները.* սոցիալական խնդրի առկայությունը ենթադրում է, որ, հավանաբար, հենց հանրության շրջանում առկա կարծրատիպային վերաբերմունքը կամ մեխանիզմներն են տվյալ խնդրի գոյության պատճառը: Օրինակ, «Bristol Together» սոցիալական ձեռնարկությունը վարձում է նախկին դատապարտյալներին՝ շինարարական աշխատանքներ

## ԼԵՆՏԵՔՍ ՍՊԸ

«Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպության, Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ձեռնարկությունների միության, «Ինստիգեյթ Մոբայլ» ՍՊԸ և «Ինստիգեյթ ուսումնական կենտրոնի» համագործակցությունը սկսել է 2014 թ.:

Գտնվելու վայրը՝ ք.Երևան, ՀՀ

Գործունեության ոլորտը՝ ծրագրավորում

Աշխատակիցների քանակը՝ 21, որից 10-ը՝ ՀՈՒԱ

կատարելու համար, դրանով իսկ նպաստելով կրկնահանցագործությունների թվի կրճատմանը<sup>37</sup>: Այս սոցիալական ձեռնարկության առջև ծառայած մարտահրավերներից է հաղթահարել հանրության այն կարծրատիպը, որը կապված է քրեական անցյալ ունեցող անձանց աշխատանք վստահելու հետ: Այնուամենայնիվ, դա ձեռնարկության սոցիալական առաքելության բաղադրիչ մասն է և պետք է հանդիսանա հաղորդակցման ցանկացած միջոցառման կենտրոնական գործոնը:

- *Կառավարության քաղաքականությունը.* Ինչպես նշվում է սույն ձեռնարկի 1-ին գլխում, որոշ երկրներում կառավարությունը հատուկ կարգավիճակ և արտոնություններ է սահմանում սոցիալական ձեռնարկությունների համար՝ նրանց աճը խթանելու նպատակով: Սակայն, նաև նշվում է, որ դա, ամենևին էլ, անհրաժեշտ նախապայման չէ սոցիալական ձեռնարկության հաջողության համար: Այնուամենայնիվ, լինում են նաև դեպքեր, երբ կառավարության քաղաքականությունը կարող է խոչընդոտել որոշ սոցիալական ձեռնարկությունների գործունեությանը: Օրինակ, 2015 թվականին, «SolarAid»-ը արձանագրել է, որ կերոսինի պետական դոտացիաները վնասում են Աֆրիկայի տարածքում արևային էներգիայով աշխատող լուսավորության սարքերի արտադրությամբ զբաղվող ձեռնարկությունների գործունեությանը: Թեև պետական դոտացիաները զգալի օգնություն են աղքատության շեմից ներքև գտնվող ընտանիքների համար՝ իրենց տները կերոսինային լամպերով լուսավորելու առումով,

սակայն դա խոչընդոտում է արևային էներգիայով աշխատող լուսավորության սարքերի արտադրությամբ զբաղվող ձեռնարկությունների գործունեության աճը, որոնց նպատակն էր ապահովել անվտանգ, ավելի կայուն լուծում՝ այդ նույն թիրախային բնակչության համար <sup>38</sup>:

Որպես դրական օրինակ կարելի է նշել «LIFE» ծրագրի շահառուներից մեկի՝ «ԷկոՏեխնո» ընկերության փորձը (տե՛ս էջ 36), որի գործունեության համար ստեղծվել են նպաստավոր պայմաններ՝ 2016 թվականի մայիսին ՀՀ-ում տեղի ունեցած օրենսդրական փոփոխությունների շնորհիվ: Ինչպես շատ երկրներում, ավելի վաղ, ՀՀ տարածքում որևէ իրավական հիմք կամ ընթացակարգեր սահմանված չէին արևային վահանակների միջոցով սեփական էլեկտրաէներգիա արտադրող բնակիչների համար: Այժմ, նախատեսվող օրենսդրական փոփոխությունը թույլ կտա ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց տեղադրել արևային վահանակներ և արտադրել էլեկտրաէներգիա՝ իրենց սեփական կարիքների համար, իսկ ավելցուկը վաճառել էլեկտրաէներգիայի ցանցերին: Այս բարեփոխումը բացում է շուկան այնպիսի սոցիալական ձեռնարկությունների համար, ինչպիսին է «ԷկոՏեխնո»-ն, որը կարող է ընդլայնել իր գործունեությունը՝ արևային ջրատաքացուցիչների արտադրության ոլորտում ունեցած իր փորձը օգտագործելով նաև արևային էներգիայի վահանակների արտադրության ուղղությամբ:

Ամփոփելով, հարկ է նշել, որ սոցիալական ձեռնարկությունները, որոշ դեպքերում, կարող են հաղթահարել խոչընդոտները սեփական ջանքերով, սակայն, որոշ դեպքերում, լուծումը կայանում է այլ կազմակերպությունների, մասնավոր հատվածի կամ կառավարության հետ գործընկերության հաստատման մեջ: Օրինակ, կառավարության կողմից իրականացվող սոցիալտնտեսական զարգացման ծրագրերը, որոնց նպատակն է երկրի որոշակի տարածքներում խթանել ներդրումները կամ տնտեսական գործունեությունը, կարող են բարենպաստ պայմաններ ստեղծել մայրաքաղաքում գործող սոցիալական ձեռնարկությունների համար՝ դեպի ծրագրի տարածաշրջաններ իրենց գործունեությունն ընդլայնելու համար:

Այս խոչընդոտների հաղթահարումը թույլ է տալիս սոցիալական ձեռնարկություններին ընդլայնել իրենց գործունեությունը և բարձրացնել սոցիալական ազդեցության մակարդակը:

### **Ինչպե՞ս ընդլայնել սոցիալական ձեռնարկության գործունեության մասշտաբները:**

Սոցիալական ձեռնարկության գործունեության ընդլայնման մոդելները կարելի է բաժանել հետևյալ երեք մոտեցումների.

- *Աշխարհագրական տարածքի ընդլայնում.* սա, ըստ էության, սոցիալական ձեռ-

նարկության գործունեության ընդլայնումն է դեպի այլ աշխարհագրական տարածքներ: Օրինակ, 1970-ական թվականներին, «ՕՔՍՖԱՄ» կազմակերպությունն ուներ շուրջ 250 բարեգործական խանութների ցանց, որը 2016 թվականին աճել է մինչև ավելի քան 700-ի<sup>39</sup> : Աշխարհագրական տարածքի ընդլայնման մեկ այլ տարբերակ է ժամանակակից տեխնոլոգիաների օգտագործումը: Օրինակ, խոցելի խմբերին ծրագրավորման հմտություններ սովորեցնող սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է տրամադրել առցանց դասընթացներ՝ ավելի լայն լսարանի վրա ազդեցություն գործելու համար: Այս մոտեցումն արդեն օգտագործվել է «LIFE» ծրագրի շահառու՝ «Ինստիգեյթ» ուսումնական կենտրոնի կողմից՝ իր կրթական միջոցառումները խոցելի խմբերի համար հասանելի դարձնելու նպատակով: Կենտրոնը ստեղծել է էլեկտրոնային կայք<sup>40</sup> , որի միջոցով տրամադրում է առցանց ուսուցում՝ տարածելով կազմակերպության սոցիալական ազդեցությունը հաշմանդամություն ունեցող անձանց և այլ խոցելի խմբերի վրա, առանց ավելի շատ շահառուներ ֆիզիկապես ընդունելու անհրաժեշտության:

- *Աշխարհագրական տարածքի ընդլայնում՝ համագործակցության միջոցով.* այս մոտեցումը ենթադրում է սոցիալական ազդեցության տարածում՝ առանց սոցիալական ձեռնարկության պարտադիր ֆիզիկական ընդլայնման: Դա կարելի է ապահովել այլ համայնքներում գործող կազմակերպությունների հետ համագործակցության կամ նույնիսկ ֆրանչայզինգի միջոցով: Օրինակ, Բելգիայում գործող «De Kringwinkel» խանութների ցանցը զբաղվում է օգտագործած իրերի վաճառքով՝ այդպիսով նվազեցնելով աղբանոցներում կուտակվող կենցաղային աղբի ծավալները: 1994 թվականին, միասին աշխատող մի շարք կազմակերպություններ սկսեցին օգտագործել «De Kringwinkel» ապրանքանիշը, և ֆրանչայզինգի մեխանիզմի միջոցով, Բելգիայի Ֆլանդերսի տարածաշրջանում օգտագործած իրերի վաճառքով զբաղվող խանութների 95%-ն, այսօր, գործում է «De Kringwinkel» ապրանքանիշի ներքո<sup>41</sup>: «Impact Hub»-ի հայեցակարգի տարածումը, նույնպես, այս մոտեցման վառ օրինակ է: Մեկ այլ օրինակ է «TEDx» միջոցառումների զարգացումը՝ «TED»-ի հաջողության արդյունքում ֆրանչայզինգի կիրառման միջոցով:

- *Գործունեության ոլորտի ընդլայնում.* այս մոտեցումը ենթադրում է սոցիալական ձեռնարկության գործունեության ավելացնում՝ նոր արժեքներով և իր սոցիալական առաքելության հետագա տարածման համար նոր ուղիներով, առանց աշխարհագրական տարածության կամ թիրախային խմբի պարտադիր ընդլայնման: Օրինակ, 3-րդ գլխում նշված

39 [Black, M. \(Ed.\). \(1992\). A cause for our times: Oxfam-the first fifty years. Oxfam.](#)

40 <http://ggg.i-gorc.am> (հայկական կայք)

41 <http://www.socialfranchising.coop/uploaded/KOMOSIE.pdf>



«Զարտապրինտ» ընկերությունը ՀՀ տարածքում իր գործունեությունը սկսել է որպես դիզայնի և տպագրական ծառայություններ մատուցող սոցիալական ձեռնարկություն, որն աշխատանք է տրամադրում հաշմանդամություն ունեցող անձանց: Սակայն ձեռնարկության գործունեության ոլորտի ընդլայնման հիմնական ուղղություններից մեկը բրայլյան տպագրության ներդրումն է և մեծ տառատեսակով տպագրության ծառայության զարգացումը: Ձեռնարկությունն, ըստ էության, առաջինն էր, որ ներդրեց այդ ծառայությունները հայկական շուկայում: Այս կերպ, ընկերությունը ավելի է մոտենում իր՝ հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենսակերպը բարելավելու առաքելությանը, առանց աշխարհագրական ընդլայնման կամ ֆրանչայզինգի միջոցով իր գործունեության մոդելը վերարտադրելու անհրաժեշտության: Ձեռնարկությունն ընդլայնվում է նոր արտադրանքի և ծառայությունների և ձեռնարկատիրական նոր մոդելների ներդրման միջոցով:

Նույնիսկ նոր կազմավորված սոցիալական ձեռնարկությունների դեպքում, հարկ է դիտարկել ապագա զարգացման տարբերակները և մշակել ընդլայնման նախնական ծրագիր: Սա կարևոր գործոն է նաև բիզնես մոդելի ընտրության համար (օրինակ, շատ հաճախ, ընդլայնման հնարավորությունները լիովին տարբերվում են զբաղվածության և շուկայի միջնորդության մոդելների դեպքում): Օգտվելով սոցիալական ձեռնարկության նախնական հաջողություններից, մի մոռացեք, որ այն կարող է ընդլայնել իր սոցիալական ազդեցությունը և օգնել բարելավել ավելի մեծ խմբերի կենսամակարդակը՝ ինչպես Ձեր համայնքում, այնպես էլ ամբողջ աշխարհում:

Հաջորդ գլուխը համառոտ կերպով առաջարկում է մի շարք խորհուրդներ, որոնք կարելի է օգտագործել սոցիալական ձեռնարկության զարգացման համար: Խորհուրդները հիմնված են աշխարհի տարբեր վայրերում գործող իրական սոցիալական ձեռնարկությունների քաղված դասերի վրա:

## **Գլուխ 7. Լրացուցիչ ռեսուրսներ**

- Սոցիալական ձեռնարկության գործունեության ընդլայնման հատուկ քայլերը կախված են կազմակերպության գործունեության բնույթից և գտնվելու վայրից, ինչպես նաև շուկայում արված առաջին քայլերի արդյունքներից: Հարվարդի համալսարանի Կրթության դպրոցի կողմից պատրաստված սույն հոդվածը նկարագրում է ազդեցության մասշտաբների ընդլայնման մի քանի ընդհանուր քայլեր, որոնք կիրառելի են ինչպես շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների, այնպես էլ տարբեր տեսակի սոցիալական ձեռնարկությունների համար:

- «The Guardian»-ի սույն հոդվածը անդրադառնում է սոցիալական նորարարությունների մասշտաբների ընդլայնմանը, և թե ինչպես ձեռնարկատերերը պետք է ընտրեն այս մարտահրավերը հաջողությամբ հաղթահարելու մոտեցումները:

- Բլոգային սույն հրապարակումը ներկայացնում է, թե որոշակի քաղաքականության արդյունքում, ինչպիսի խոչընդոտներ են ծագել «Carepro» ճապոնական սոցիալական ձեռնարկության գործունեության ընդլայնման համար, և թե ինչ անկանխատեսելի հետևանքներ ունեցավ տվյալ խոչընդոտի հաղթահարումը ձեռնարկության համար:

## Գլուխ 8 - Այլ սոցիալական ձեռնարկությունների քաղաժ դասերից բխող խորհուրդներ

### Այս գլուխը ներկայացնում է

- այն ընդհանուր սխալները և բացթողումները, որ թույլ են տալիս գրեթե բոլոր սոցիալական ձեռնարկությունները
- ...և այդ սխալներից խուսափելու ուղիները

Սույն գլուխը ամփոփում է ձեռնարկի նախորդ բաժիններում նկարագրված հիմնական խորհուրդները և առաջարկները: Ստորև բերված օրինակները հիմնականում ՀՀ տարածքում **հիմնված սոցիալական ձեռնարկատերերի քաղաժ դասերն են**. ձեռնարկությունները կիսվել են իրենց փորձով «LIFE» ծրագրի ավարտին՝ «Սեյվ դը չիլդրեն» կազմակերպության հետ ունեցած հարցազրույցների ընթացքում:

Առաջարկված խորհուրդները խմբավորվել են ըստ տարբեր թեմաների:

### Առաջարկվող արտադրանքի/ծառայությունների գաղափարի մշակում

- Երբ արդեն պարզ է, թե ձեռնարկությունը ինչ արտադրանք կամ ծառայություն է պատրաստվում առաջարկել շուկայում, անհրաժեշտ է հստակ հասկանալ և գրի առնել դրանց ուրույն հատկանիշները:

- Անհրաժեշտ է զարգացնել արտադրանքի տեսականին՝ ըստ շուկայի պահանջարկի: Թույլ մի տվեք, որ Ձեր սեփական մասնագիտական կարողությունները կամ անձնակազմի փորձը գերիշխող դեր խաղա որոշումների կայացման այս ոլորտում: Միգուցե անհրաժեշտ լինի դուրս գալ հարմարավետության գոտուց. օրինակ, դիցուք, ցանկանում եք աշխատատեղեր տրամադրել հաշմանդամություն ունեցող անձանց, ովքեր բոլորն էլ փորձառու թխողներ են: Սակայն, դա դեռ չի նշանակում, որ սոցիալական ձեռնարկությունը պարտավոր է արտադրել հացամթերքներ. այդ որոշումը պետք է հիմնված լինի շուկայի պահանջարկի վերլուծության, առկա մրցակցության և այլ բիզնես գործոնների վրա: Անհրաժեշտության դեպքում, կարելի է նրանց սովորեցնել նոր հմտություններ և ստեղծել բոլորովին այլ արտադրանք արտադրող սոցիալական ձեռնարկություն:

- Փորձեք պահպանել հավասարակշռություն սոցիալական ձեռնարկության աշխատակազմում հատուկ մասնագետների և ընտանիքի կամ ՀԿ անդամների ներգրավվածության միջև: Հատկապես ստեղծման վաղ փուլերում, սոցիալական ձեռնարկությունները հակված են

պահպանել անձնակազմի փոքր մասշտաբներ՝ ներառելով ձեռնարկության հիմնադիրների ընտանիքի անդամներին կամ մայր ձեռնարկություն հանդիսացող ՀԿ աշխատակիցներին: Այնուամենայնիվ, կազմակերպության որոշ գործառույթներ, ինչպես օրինակ, շուկայավարումը, բիզնեսի զարգացումը և վաճառքը, վճռական դեր են խաղում կազմակերպության աճի և զարգացման գործում և պահանջում են իրական փորձառություն: Նման գործառույթների համար բիզնես տրամաբանություն ունեցող փորձառու մասնագետներ չվարձելը կարող է հանգեցնել ձեռնարկության ձախողման:

- Ձեռնարկության կանխատեսվող աճը պետք է հիմնված լինի իրական ենթադրությունների՝ շուկայի հետազոտությունների, այլ ոչ թե սեփական պատկերացումների ու տեղեկատվության վրա: Այս դեպքում, ևս, նպատակահարմար է ժամանակ և դրամական միջոցներ տրամադրել՝ ձեռնարկության հիմնական թիմից դուրս փորձառու մասնագետ վարձելու համար: Արտադրանքի/ծառայությունների վաճառքի ծավալները և սոցիալական ազդեցությունը կանխատեսելիս, անհրաժեշտ է պահպանել սթափություն և չկուրանալ այն մտքից, որ «լավ գործ» եք անում հասարակության համար. դա կարող է հանգեցնել արագ աճի չափազանց լավատեսական սպասումների, սակայն իրականությունը, ի վերջո, կարող է վնասել թիմի ոգին:

- Անհրաժեշտ է վարել վաճառքի և ծախս-եկամուտ հարաբերակցության ամենօրյա գրառումներ: Առևտրային բիզնեսներն այդպես են անում, և դա օգնում է մնալ ֆինանսապես կայուն, որը հանդիսանում է ձեռնարկության սոցիալական ազդեցության ապահովման նախադրյալներից մեկը:

- Անհրաժեշտ է զգույշ լինել վաճառքը այլ ընկերություններին կամ վաճառքի գործակալներին վստահելիս: Անհրաժեշտ է վերահսկել առաջարկվող արտադրանքի/ծառայության գները և կանխել վաճառքի գործակալների կողմից գնի ցանկացած չարդարացված ավելացում գնի, քանի որ դա կարող է վնասել ձեռնարկության սոցիալական ազդեցության ուղերձը:

- Փորձեք Ձեր անձնական միջավայրում գտնել մասնագետներ, ում համարում եք Ձեզնից ավելի փորձառու և խելացի, և առաջարկեք նրանց դառնալ ձեր սոցիալական ձեռնարկության խորհրդի անդամներ: Նրանց հետ ամենամսյա ոչ-պաշտոնական հանդիպումները սուրճի շուրջ կամ այլ անկաշկանդ իրավիճակներում՝ հիանալի ժամանակի ներդրում են ձեռնարկության զարգացման գործում:

- Մի սկսեք ձեռնարկության գործունեությունը առանց բիզնես պլանի և շուկայի խորը

հետազոտության:

## **Ռազմավարական պլան և ընթացիկ գործառնություններ**

- Պատրաստեք պատշաճ, գրավոր ռազմավարական փաստաթղթեր, այդ թվում՝ բիզնես պլան, շուկայի վերլուծություն և դրամական միջոցների հոսքերի կանխատեսումներ՝ ֆինանսների կառավարման և բիզնես փորձի Ձեր ընթացիկ ընդունակությունների հիման վրա:

- Հնարավորության դեպքում, ռազմավարական փաստաթղթերի մշակման տարբեր փուլերում, կարելի է ներգրավել մասնագետ-խորհրդատու, ապա արդեն պատրաստի փաստաթղթերի մանրամասն ուսումնասիրության միջոցով «լիովին տիրապետել» դրանց, ինչպես նաև հնարավորության կամ անհրաժեշտության դեպքում, կատարել պահանջվող փոփոխություններ:

- Ռազմավարական փաստաթղթերին վերաբերվեք որպես Ձեր գրասեղանի փաստաթղթեր և ամենօրյա գործառնությունների բարձր մակարդակի ցուցումներ, հատկապես ձեռնարկության ստեղծման սկզբնական փուլերում:

- Փոխեք բիզնես պլանը, ըստ արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունների, օրինակ, գնային փոփոխություններ, հումքի արժեք և շուկայական պահանջարկ:

- Ռազմավարական փաստաթղթերի՝ բիզնես պլանի և շուկայավարման ռազմավարությունների հետ միասին, մշակեք առօրյա կառավարման զեկույցներ, որոնք կօգնեն վերահսկել արտադրանքը, և դրանց միջոցով, ապահովել արդյունքներ:

- Ձեռնարկության ամենօրյա կառավարման գործունեության համար, պատրաստեք ֆինանսների, վաճառքի և գործառնությունների մի քանի պարզ, սակայն փոխկապակցված փաստաթղթեր (օրական վաճառքի վերլուծություն, մրցակիցների մշտադիտարկում, ծախսերի հաշվարկներ և դրամական հոսքեր): Նման փաստաթղթերի հետ ամենօրյա աշխատանքը հանդիսանում է ձեռնարկության արդյունավետ կառավարման բաղադրիչ մաս:

- Մի ակնկալեք, որ հանրությունը կամ հաճախորդները կնախընտրեն օգտվել որևէ արտադրանքից կամ ծառայությունից՝ բացառապես թիրախային խնդրի լուծման նկատմամբ զգացմունքային հիմքի վրա: Հաճախորդները կարող են համակրել Ձեր գործի նպատակը, սակայն նախընտրել Ձեր առևտրային մրցակցի արտադրանքը, եթե, նույնիսկ, Ձեր ձեռնարկությունը լուծում է սոցիալական շատ կարևոր խնդիր, կամ, օրինակ, աշխատանքով ապահովում հաշմանդամություն ունեցող անձանց: *Անհրաժեշտ է համապատասխանել մրցակցության որակին, գնին և հարմարավետությանը, կամ նույնիսկ գերազանցել դրանք, նախքան ձեռնարկության սոցիալական կողմը որպես առավելություն օգտագործելը:*

- Հաշվի առեք Ձեր հաճախորդների կարծրատիպերը և վերաբերմունքը Ձեր թիրախային խմբի կողմից առաջարկվող արտադրանքի կամ ծառայության նկատմամբ: Երբեմն նրանց արձագանքը կարող է լինել բացասական՝ ներգրավված մարզինալացված խմբի նկատմամբ ունեցած բացասական կողմնակալության պատճառով, ինչը նշանակում է, որ թիրախային շուկայի ընկալումները փոխելը դառնում է Ձեր խնդրի մի մասը:

- Անհրաժեշտության դեպքում, օգտագործեք կյանքի փորձը և ուսումնասիրեք Ձեր անձնակազմի թիրախային խմբի պահանջների անբավարարության պատճառները՝ այդ խոցելի խմբերի՝ որպես հաճախորդների պահանջները հասկանալու և պահանջարկի այդ եզակի շուկաներում համապատասխան ծառայություններ և ապրանքներ առաջարկելու նպատակով:

- Չնայած նրան, որ Ձեր կազմակերպությունը փորձում է լուծել ինտեգրման և կյանքի որակի բարձրացման խնդիրներ՝ հաշմանդամություն ունեցող անձանց որպես աշխատակիցներ և հաճախորդներ ներգրավելու միջոցով, դա կարող է պահանջել լրացուցիչ ներդրումներ ենթակառուցվածքներում (օրինակ՝ թեքահարթակների, հատուկ նստակոնքերի կառուցում և այլն) և լրացուցիչ տրանսպորտային և բժշկական ծախսեր:

## Շուկա և շրջակա միջավայր

- Հատկացրեք ֆինանսական ռեսուրսներ շուկայավարման համար՝ նախագծի մեկնարկից առաջ և իրականացման ընթացքում:

- Շուկայավարումն ամենօրյա գործառույթ է՝ ինչպես արտադրական գործընթացը:

- Մի անտեսեք Ձեր ոլորտի կազմակերպությունների հետ հանդիպումների և համագործակցության հնարավորությունները:

- Եղեք ակտիվ և ճկուն և պատրաստ փոխելու Ձեր ռազմավարությունն՝ ըստ տարածաշրջանային և մակրոտնտեսական փոփոխությունների: Մի անտեսեք փոխարժեքի տատանումները և մակրոտնտեսական հիմնական ցուցանիշները: Նման մակրոտնտեսական փոփոխությունները կարող են կտրուկ ազդեցություն գործել Ձեր միկրո և փոքր բիզնեսի վրա՝ ուղղակի և անուղղակի ճանապարհներով: Օրինակ, Ձեր ազգային արժույթի արժեզրկումը այն երկրի արժույթի նկատմամբ, որտեղից Ձեր հաճախորդները ստանում են մասնավոր փոխանցումներ, կարող է հանգեցնել նրանց նախասիրությունների ու ծախսերի ծավալների փոփոխման:

## Հաշվապահական և ֆինանսական հարցեր

- Գնումների փուլում, վարձեք և խստորեն հետևեք մասնագետ-խորհրդատուի հրահանգներին, որպեսզի ձեռք բերեք սարքավորումներ և տեխնոլոգիաներ, որոնք կարող են ապահովել նաև ապագա, և հնարավոր է՝ ավելի բարդ, շուկայի պահանջները: Հակառակ դեպքում, շուկայի պահանջների փոփոխությանը համապատասխան՝ արտադրության գործընթացի և գործողությունների ճշգրտումները կարող են մեծ ներդրումներ պահանջել:

- Վարեք սոցիալական ազդեցության գրառումներ: Սոցիալական խնդիրների լուծման այս չափելի արդյունքները կարող են դառնալ «սոցիալական ակտիվներ», եթե, օրինակ, որոշեք դիմել սոցիալական ձեռնարկությունների ֆինանսավորման համար նախագծված հատուկ ֆոնդերի:

## Մի քանի խորհուրդ այն ՀԿ-ներին, որոնք որպես մայր կազմակերպություն, նախա-ձեռնում են սոցիալական ձեռնարկություններ

- Օգտագործեք ՀԿ-ի գործունեության Ձեր փորձը, **սակայն մի օգտագործեք կառավարման և զարգացման միևնույն ռազմավարությունը՝ սոցիալական ձեռնարկության ամենօրյա գործունեությունը վարելիս:** Շահույթ հետապնդող կազմակերպություն վարելը շատ է տարբերվում շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների կառավարման գործընթացից:

- Հնարավորության դեպքում, սոցիալական ձեռնարկության կառավարման պարտականությունները պատվիրակեք այլ անձանց, ովքեր ուղղակիորեն ներգրավված չեն ՀԿ-ի անձնակազմում, իսկ Դուք իրականացրեք կազմակերպության ռազմավարական վերահսկողության գործառույթները: Այլապես, կենտրոնացեք բացառապես սոցիալական ձեռնարկության գործունեության վրա և նվազեցրեք Ձեր դերը ՀԿ-ում, եթե ունեք բիզնես հմտություններ շահույթ հետապնդող հատվածն առաջադրելու համար:

- Միշտ հիշեք, որ իրական շուկայի պահանջները բավականին տարբերվում են դոնոր կազմակերպությունների կամ պետական մարմինների կողմից ՀԿ-ներին ներկայացվող պահանջներից: Սակայն, Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր գործընկեր ՀԿ-ների ցանցը՝ որպես Ձեր ապրանքի կամ ծառայության թիրախային շուկա:

## Վերջաբան

Սոցիալական ձեռնարկատիրությունը հրաշալի հնարավորություններ է առաջարկում ցանկացած թիրախային խնդրի լուծման համար, որոնք շատ տարբեր են ավանդական, շահույթ չհետապնդող կամ բարեգործական կազմակերպությունների առաջարկած հնարավորություններից: Թեև փորձ է արվել սույն ձեռնարկում իրերի ընթացքը ներկայացնել պարզ և հակիրճ ձևով, սակայն, չենք ուզում ստեղծել այնպիսի տպավորություն, որ սոցիալական ձեռնարկություն ստեղծելը և կառավարելը շատ դյուրին գործ է: Ընդհակառակը, դա, հավանաբար, նույնքան դժվար է, որքան ցանկացած բիզնես ստեղծելը, կամ գուցե նույնիսկ ավելի բարդ:

Սույն ձեռնարկի վերջում նշված են մի քանի ռեսուրսներ, որոնք կօգնեն Ձեզ այդ բարդ ճանապարհին: Բնականաբար, սա ընդամենը մի նմուշառում է, կախված Ձեր գտնվելու վայրից, գործունեության նպատակից և այլ նկատառումներից, կարող եք գտնել այլ օգտակար ցանցեր ու ռեսուրսներ:

Մտղթում ենք Ձեզ հաջողություն և հուսով ենք, որ սույն ձեռնարկի ապագա հրատարակությունը կամ սոցիալական ձեռնարկատիրության գրականության այլ հրատարակություններ կներառեն նաև Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը՝ որպես հաջողակ նախաձեռնության պատմություն:



## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. Լրացուցիչ օգտակար ռեսուրսների՝ սոցիալական ձեռնարկատերերի համար

Ի լրումն սույն ձեռնարկի յուրաքանչյուր գլխի վերջում թվարկված «լրացուցիչ ռեսուրսների», ստորև ներկայացված ռեսուրսները հանդիսանում են որպես լրացուցիչ օժանդակ նյութ՝ Ձեր սոցիալական ձեռնարկատիրության արդյունավետ գործունեության ապահովման համար:

### Առցանց ռեսուրսներ

- Հարվարդի համալսարանի «i-Lab»-ը սկսնակ ձեռնարկությունների և նորարարությունների, այդ թվում՝ սոցիալական ձեռնարկատիրության նախագիծ է, որի YouTube-յան էջում հրապարակված են մի շարք [դասախոսություններ և քննարկումներ](#)՝ սոցիալական ձեռնարկությունների համար:

- [«Stanford Social Innovation Review»](#) ամսագիրը անդրադառնում է սոցիալական ձեռնարկությունների հետաքրքրության ոլորտների հիմնախնդիրներին: Ամսագրի առցանց տարբերակն առաջարկում է մի շարք շատ օգտակար բովանդակություն ունեցող և շահադրդող հոդվածներ:

- Նյու Յորքի համալսարանի սոցիալական ձեռնարկատիրության Ռեյնոլդսի ծրագիրը հրապարակել է այս թեմայով դասախոսությունների և քննարկումների մի շարք տեսահոլովակներ [իրենց YouTube-յան ալիքում](#): Այդ տեսահոլովակներից շատերը ներկայացնում են հաջողության հասած սոցիալական ձեռնարկատերերի, որոնք կիսվում են իրենց գաղափարներով և փորձով:

- Եվրահանձնաժողովի կողմից թողարկված, PDF ձևաչափով հասանելի [Սոցիալական տնտեսության և սոցիալական ձեռնարկատիրության ուղեցույցը \(հատոր 4\)](#) դիտարկում է Եվրոպայի սոցիալական տնտեսության իրավիճակը և հանդիսանում է սոցիալական ձեռնարկատիրության վերջին միտումները ներկայացնող հիանալի աղբյուր:

- «Social Edge»-ը սոցիալական ձեռնարկատերերի ցանց է, որը գործել է 2003-2013 թվականներին՝ «Skoll» հիմնադրամի աջակցության ներքո (տե՛ս Հավելված 2): Չնայած այն այլևս չի գործում որպես ակտիվ ֆորում, սակայն բոլոր քննարկումները և հաղորդագրությունները [արխիվացվել են](#) «Skoll» հիմնադրամի կողմից և առաջարկում են հիանալի քննարկման նյութեր՝ մի շարք թեմաների վերաբերյալ, ինչպիսիք են՝ կազմակերպության ղեկավարումը և կառավարումը, դրամահավաքի գործընթացները, կայուն շուկաները և այլն:

- [«Convince and Convert»-ի այս հոդվածը](#) հղումներ է անում «TED talks»-ի երեք հիանալի պատմությունների՝ շուկայավարման թեմաներով: Դիտեք այդ տեսանյութերը և սովորեք ավելին այն մասին, թե ինչպես կարող են հաջողության պատմությունները օգնել խթանել Ձեր

սոցիալական ձեռնարկությունը և առաքելությունը:

- «ՍոLtd»-ն Միացյալ Թագավորությունում գործող սոցիալական ձեռնարկատերերին աջակցություն ցուցաբերող առաջատար կազմակերպություններից է, որը կարող է օգնել Ձեզ մի շարք հարցերում: Օգտվեք կազմակերպության պաշտոնական կայքից, մասնավորապես, անվճար ներբեռնման համար հասանելի [Սոցիալական ձեռնարկության ուղեցույցից](#):

- Միացյալ Թագավորությունն այսօր ունի սոցիալական ձեռնարկատիրության, թերևս, աշխարհում ամենազարգացած ենթակառուցվածքները և համակարգը: «Social Enterprise UK»-ն առաջարկում է [այս ուղեցույցը](#)՝ սոցիալական ձեռնարկություն սկսելու և վարելու համար:

Բնականաբար, ամեն օր, սոցիալական ձեռնարկությունների համար ի հայտ են գալիս նորանոր առցանց ռեսուրսներ, և վերը նշված ցանկը պարզապես հնարավորություն է տալիս պատկերացում կազմել արդեն գոյություն ունեցող հնարավորությունների մասին:

## Գրքեր

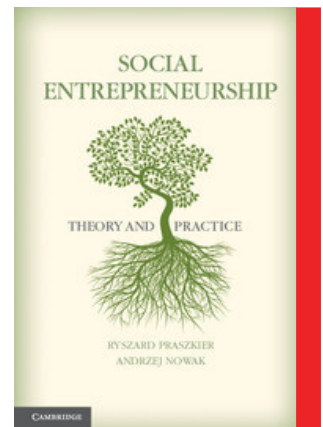
### 1) «Սոցիալական ձեռնարկատիրություն: տեսություն և պրակտիկա» (Social Entrepreneurship: Theory and Practice)

Հեղինակներ՝ Ռիսզարդ Պրասզկիեր, Անդրեյ Նովակ,

Տարեթիվ՝ 2012թ.,

Էջերի քանակը՝ 250 էջ,

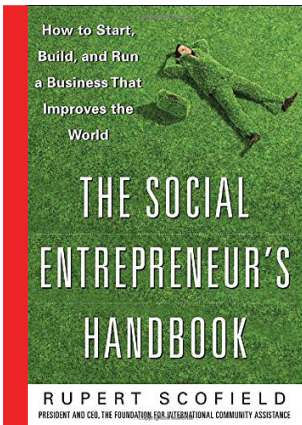
Քենթրիջի համալսարանի հրատարակչություն



Այս գիրքը սկսում է սոցիալական ձեռնարկության հիմնական հասկացություններից և հարթություններից և ներկայացնում գործնականում այն սահմանելու ուղիները: Հեղինակներն, ապա, ուրվագծում են սոցիալական փոփոխության տարբեր տեսություններ և խոսում են սոցիալական ձեռնարկությունների կողմից ստեղծվող և օգտագործվող սոցիալական կապիտալի մասին:

Գրքի վերջին բաժինը հատկապես օգտակար է սկսնակ սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որտեղ հեղինակները քննարկում են ղեկավարման հարցեր և ներկայացնում սկզբնական փուլում անհաղթահարելի թվացող խնդիրների հաղթահարման ուղիներ: Գիրքը ներկայացնում է սոցիալական ձեռնարկությունների մի շարք իրական պատմություններ և ոգեշնչում է բոլոր նրանց համար, ովքեր ցանկանում են միանալ բարեփոխումներ խթանող այդ մեծ ընտանիքին:

**2) «Սոցիալական ձեռնարկատերի ձեռնարկ. ինչպես սկսել, կառուցել և վարել աշխարհը բարելավող գործարարություն» (The Social Entrepreneur's Handbook: How to Start, Build, and Run a Business that Improves the World)**



Հեղինակ՝ Ռուփերթ Սքոֆիելդ,

Տարեթիվ՝ 2011թ.,

Էջերի քանակը՝ 273 էջ,

«McGraw-Hill Education» հրատարակչություն

Այս գրքի հեղինակը ՖԻՆԲԱ Ինթերնեյշնլի համահիմնադիր նախագահն է: Ձեռնարկությունը հանդիսանում է միկրոֆինանսավորման կազմակերպություն, որն արդեն ավելի քան 40 տարի ներգրավված է սոցիալական ձեռնարկատիրության ոլորտում:

Հեղինակի խոսքերով, սոցիալական ձեռնարկություն ստեղծելու համար անհրաժեշտ է միայն երկու բան՝ գաղափար և ծրագիր: Առաջինի պատասխանատուն Դուք եք, երկրորդը ապահովում է գիրքը, որի հեղինակը օգնում է մշակել ընտրած նպատակի իրականացման իրատեսական ծրագիր, հավաքագրել մի լավ թիմ, մշակել բիզնես մոդել և ապահովել ֆինանսական կայունություն:

Հեղինակը կիսվում է Աֆրիկայում, Լատինական Ամերիկայում, Եվրասիայում և Մերձավոր Արևելքում ունեցած իր փորձով՝ այս գիրքը դարձնելով հիանալի ուղեցույց ցանկացած զարգացող սոցիալական ձեռնարկության համար:

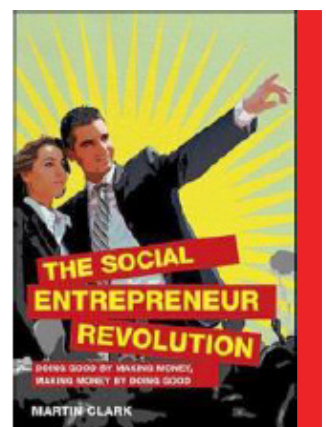
**3) «Սոցիալական ձեռնարկատերերի հեղաշրջումը. գործել բարիք՝ գումար վաստակելով, վաստակել գումար՝ բարիք գործելով» (The Social Entrepreneur Revolution: Doing Good By Making Money, Making Money By Doing Good)**

Հեղինակ՝ Մարթին Քլարք,

Տարեթիվ՝ 2009թ.,

Էջերի քանակը՝ 208 էջ,

«Midpoint Trade Books Inc.» հրատարակչություն



Հեղինակը ներկայացնում է չորս առաջատար գործարարների և նրանց սոցիալական ձեռնարկությունները՝ Մուհամադ Յունուս և «Grameen» բանկ, Ջոն Բիրդ և «The Big Issue», Վիկտորիա Հեյլ և «Institute for OneWorld Health», ինչպես նաև Նիք Ֆրանսես և «Furniture Resource Centre»:

Քլարքը ներկայացնում է յուրաքանչյուր ձեռնարկատերի այն առանձնահատկությունները, որոնք հիման վրա հեղինակը հենց նրանց է ընտրել որպես իր գրքի կենտրոնական օրինակներ:

Նախքան վերոհիշյալ ձեռնարկատերերի օրինակին անդրադառնալը, հեղինակը իր գրքի մի ամբողջ գլխում ներկայացնում է, թե ով է սոցիալական ձեռնարկատերը, ապա հաջորդ գլխի միջոցով օգնում է պարզել, թե ով կարող է դառնալ այդպիսին:

Այս գիրքը համեմված է վառ օրինակներով և գրված է գրավիչ ու պարզ լեզվով, որի շնորհիվ սոցիալական ձեռնարկատիրության աշխարհը թվում է հաճելի, հետաքրքիր և պարզ: Միգուցե այն շարադրված է չափազանց դրական կերպով, ինչը նշանակում է, որ ցանկացած սկսնակ սոցիալական ձեռնարկատեր, իր ճանապարհին խոչընդոտներ հանդիպելիս, կարող է հուսալով գրքում նկարագրված վարդագույն պատկերը սխալ ընկալելու հետևանքով:

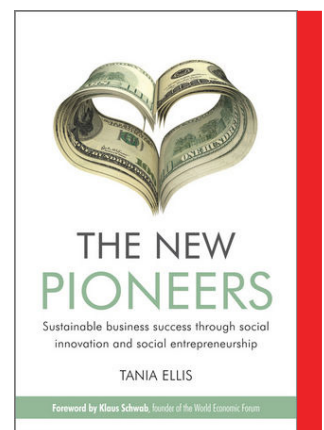
**4) «Նոր պիոներները. բիզնես կայուն հաջողություն՝ սոցիալական նորարարության և սոցիալական ձեռնարկատիրության միջոցով» (The New Pioneers: Sustainable Business Success through Social Innovation and Social Entrepreneurship)**

Հեղինակ՝ Տանիա Էլլիս,

Տարեթիվ՝ 2010թ.,

Էջերի քանակը՝ 247 էջ,

«Wiley» հրատարակչություն

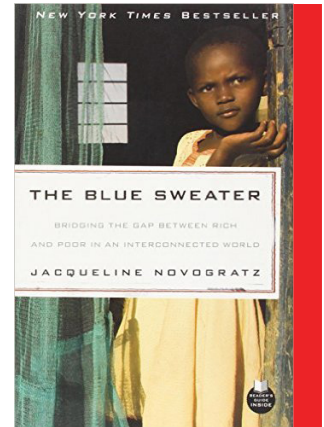


Այս գիրքը հրաշալի կերպով ներկայացնում է գլոբալ հասարակության առկա խնդիրները և ներկայացնում սոցիալական ձեռնարկատիրությունը՝ որպես իրապես կայուն լուծում՝ մեր մոլորակի վրա ավելի լավ կյանք ապահովելու համար: Էլլիսը նշում է, որ սոցիալական ձեռնարկատիրության նպատակը սոցիալական փոփոխությունն է, խնդրի հաղթահարման նորարարական մոտեցումը՝ լուծումը, իսկ բիզնես մեթոդները՝ նպատակին հասնելու միջոցը:

Հեղինակը ընթերցողներին ներկայացնում է մի շարք դեպքերի ուսումնասիրություններ և օրինակներ աշխարհի տարբեր հատվածներից և սահմանում է հարացուցային փոփոխության իր տեսլականը, որն անխուսափելի է, քանի որ աստիճանաբար ավելի ու ավելի շատ ձեռնարկատերեր են ձգտում գտնել երկարաժամկետ լուծումներ՝ իրենց համայնքների խնդիրների համար:

5) «Կապույտ սվիտերը: հարուստների և աղքատների միջև ճեղքվածքի կամրջում՝ փոխկապակցված աշխարհում» (The Blue Sweater: Bridging the Gap Between Rich and Poor in an Interconnected World)

Հեղինակ՝ Ժակլին Նովոգրաց,  
 Տարեթիվ՝ 2009 թ.,  
 Էջերի քանակը՝ 309 էջ,  
 «Rodale Books» հրատարակչություն



«Կապույտ սվիտերը» կարելի է բնութագրել որպես դասական աշխատություն, որը պետք է ընթերցի սոցիալական ձեռնարկության յուրաքանչյուր սկսնակ: Այս գիրքը ներկայացնում է Ժակլին Նովոգրացի անձնական պատմությունը, թե ինչպես է նա հեռացել առևտրային բիզնեսի աշխարհից՝ սոցիալական ձեռնարկատիրության միջոցով աղքատության խնդիրը լուծելու նպատակով: Այնուհետև, Նովոգրացը հիմնում է «Acumen» հիմնադրամը (տե՛ս Հավելված 2), որը սոցիալական ձեռնարկատիրության համաշխարհային համակարգի առավել ազդեցիկ կազմակերպություններից մեկն է: Այնպես որ, Նովոգրացի հաջողության պատմությունը կրկնակի օգտակար է սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, քանի որ այն ինքնին ոգեշնչող է և հնարավորություն է տալիս պատկերացում կազմել սոցիալական ձեռնարկատիրության միջազգային խոշոր խաղացողի մասին:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. Սոցիալական ձեռնարկությունների համաշխարհային համակարգը

Ձեր կազմակերպությունը ստիպված չէ միայնակ անցնել սոցիալական ձեռնարկության ստեղծման և զարգացման ճանապարհը: Ստորև ներկայացվում է համաշխարհային կազմակերպությունների և ցանցերի մի ցանկ, որոնք աշխատում են սոցիալական ձեռնարկությունների հետ և տրամադրում տարբեր տեսակի աջակցություն:

### Հիմնադրամներ ու աջակիցներ

Հետևյալ կազմակերպությունները միջազգային կառույցներ են, որոնք տրամադրում են կամ ուղղակի ֆինանսավորում, կամ այլ նյութական աջակցություն սոցիալական ձեռնարկություններին: Նրանց պաշտոնական կայքերի միջոցով կարելի է ծանոթանալ իրենց թիրախային երկրներին և հետաքրքրող թեմաներին: Այս կազմակերպություններից որևէ մեկին միանալը կարող է բավականին օգտակար լինել Ձեր սոցիալական ձեռնարկության համար: Բացի այդ, առցանց որոնումների միջոցով կարելի է գտնել կազմակերպություններ կամ անհատներ, այլ կերպ ասած՝ «սոցիալական ազդեցության ոլորտի ներդրողներ», ովքեր իրենց ֆինանսական ներդրումների դիմաց ակնկալում են ստանալ ոչ միայն ֆինանսական արդյունք, այլ նաև ապահովել դրական սոցիալական ազդեցություն:

- [«Skoll» հիմնադրամը](#) սոցիալական ձեռնարկատիրության համակարգի ամենախոշոր անուններից մեկն է: Հիմնադրամը մոտ 400 միլիոն ԱՄՆ դոլարի ներդրումներ է կատարել ամբողջ աշխարհում, այդ թվում՝ Skoll մրցանակ՝ հինգ մայրցամաքներում գործող 118 սոցիալական ձեռնարկատերերի և 96 կազմակերպությունների:

- [«Ashoka»-ն](#) հանդիսանում է աջակցող սոցիալական ձեռնարկություն, որն ավելի քան 35 տարի է ծավալում է միջազգային գործունեություն՝ համագործակցելով 89 երկրներում գործող ավելի քան 3000 «Ashoka» համակիրների հետ:

- [«Schwab» սոցիալական ձեռնարկատիրության հիմնադրամը](#) ստեղծվել է Դավոսի Համաշխարհային տնտեսական ֆորումի հիմնադիր և գործադիր խորհրդի նախագահ Կլաուս Շվաբի կողմից: Հիմնադրամը սովորաբար չի տրամադրում ուղղակի ներդրումներ կամ դրամաշնորհներ, սակայն հնարավորություն է տալիս սոցիալական ձեռնարկատերերին մուտք գործել շատ բարձր մակարդակի ցանցեր և դրանով իսկ մոբիլիզացնել նոր ռեսուրսներ:

- [«The Omidyar Network»-ը](#) հիմնադրվել է «eBay» աճուրդի կայքի և առցանց շուկայի համահիմնադիր Պիեռ Օմիդյարի կողմից: «The Omidyar Network»-ը սոցիալական

ձեռնարկություններին տրամադրում է ուղղակի ներդրումներ և խորհրդատվություն՝ ուղղակի կազմակերպության և այլ կենսական կարևորության ոլորտներում:

- [«Acumen»-ը](#) միջազգային հիմնադրամ է, որը հավաքագրում է բարեգործական նվիրատվություններ և ներդրումներ տրամադրում այն կազմակերպություններին, առաջնորդներին և գաղափարներին, որոնք փոխում են աշխարհում աղքատության դեմ պայքարի միջոցները: Հիմնադրամի աշխատանքը դրական ազդեցություն է գործել ավելի քան 100 միլիոն մարդու կյանքում: Հիմնադրամի ստեղծման պատմությանը ծանոթանալու համար Հավելված 1-ում ընդգրկվել է կազմակերպության հիմնադրի հեղինակած «Կապույտ սվիտեր» գիրքը:

- [«Echoing Green»-ը](#) վարում է դրամաշնորհային ծրագիր, որի շնորհիվ սոցիալական ձեռնարկատերերը կարող են սովորել, շփվել համապատասխան ցանցերում և օգտվել ներդրումների հնարավորություններից:

## Ցանցեր

Շատ օգտակար է ծանոթանալ տարբեր ձեռնարկներում և հողվածներում ներկայացված այլ սոցիալական ձեռնարկությունների փորձի ուսումնասիրություններին, այնուամենայնիվ, այս առումով, շատ ավելի արդյունավետ է անմիջական շփում հաստատել աշխարհի տարբեր անկյուններում գործող ակտիվ և փորձառու գործարարների հետ: Ստորև բերված ցուցակը ներկայացնում է որոշ միջազգային կազմակերպություններ, որոնք ծառայում են որպես ընդարձակ ցանց՝ ոլորտում փորձառություն ունեցող անհատների և կազմակերպությունների հետ շփվելու և ուղղորդում ստանալու և Ձեր սոցիալական ձեռնարկության ողջ ներուժը արդյունավետ օգտագործելու համար:

- [Սոցիալական ձեռնարկատիրության միջազգային ցանցը \(Global Social Entrepreneurship Network\)](#) միավորում է սոցիալական ձեռնարկություններին աջակցող աշխարհի տարբեր կազմակերպություններին:

- [«Impact Hub»-ը](#) ամբողջ աշխարհում գործող անհատ անձանց և կազմակերպությունների ցանց է: Այսօր, աշխարհի հինգ մայրցամաքներում գործում է ավելի քան 85 հանգույց: Շատ դեպքերում, «Impact Hub»-ն ունի ֆիզիկական ներկայություն, որը ծառայում է որպես համատեղ աշխատանքային տարածք և շփվելու հնարավորություն: «Impact Hub»-ի անդամակցությունը լավ հնարավորություն է նոր կապեր հաստատելու և փորձի փոխանակման համար՝ ինչպես սեփական երկրում, այնպես էլ ամբողջ աշխարհում:

- [«The Unreasonable Institute»-ը](#) սոցիալական ձեռնարկությունները խթանող ծրագիր է, որը ծրագրեր է իրականացնում աշխարհի ավելի քան 25 երկրներում և մինչ օրս սատարել է

ավելի քան 300 սոցիալական ձեռնարկությունների: Կազմակերպության կայքը տրամադրում է լրացուցիչ տեղեկություն՝ անդամակցության և մենթորության ներկայումս հասանելի հնարավորությունների մասին: Սոցիալական ձեռնարկությունների և գործատուների ցանցը մի հարթակ է, որի նպատակն է քննարկել հաշմանդամություն ունեցող անձանց խնդիրները և նպաստել վերջիններիս համար հնարավորությունների ստեղծմանը՝ Հայաստանի ողջ տարածքում: Այն տեղեկատվության և փորձի փոխանակման, կարողությունների զարգացման և խորհրդատվության բաց հարթակ է: Ցանցի ավելի քան 40 անդամների թվին են պատկանում սոցիալական ձեռնարկատիրությամբ հետաքրքրվող ՀՈՒԱԿ-ներ, ՀԿ-ներ, բիզնես կառույցներ, գործատուներ և անհատներ:







